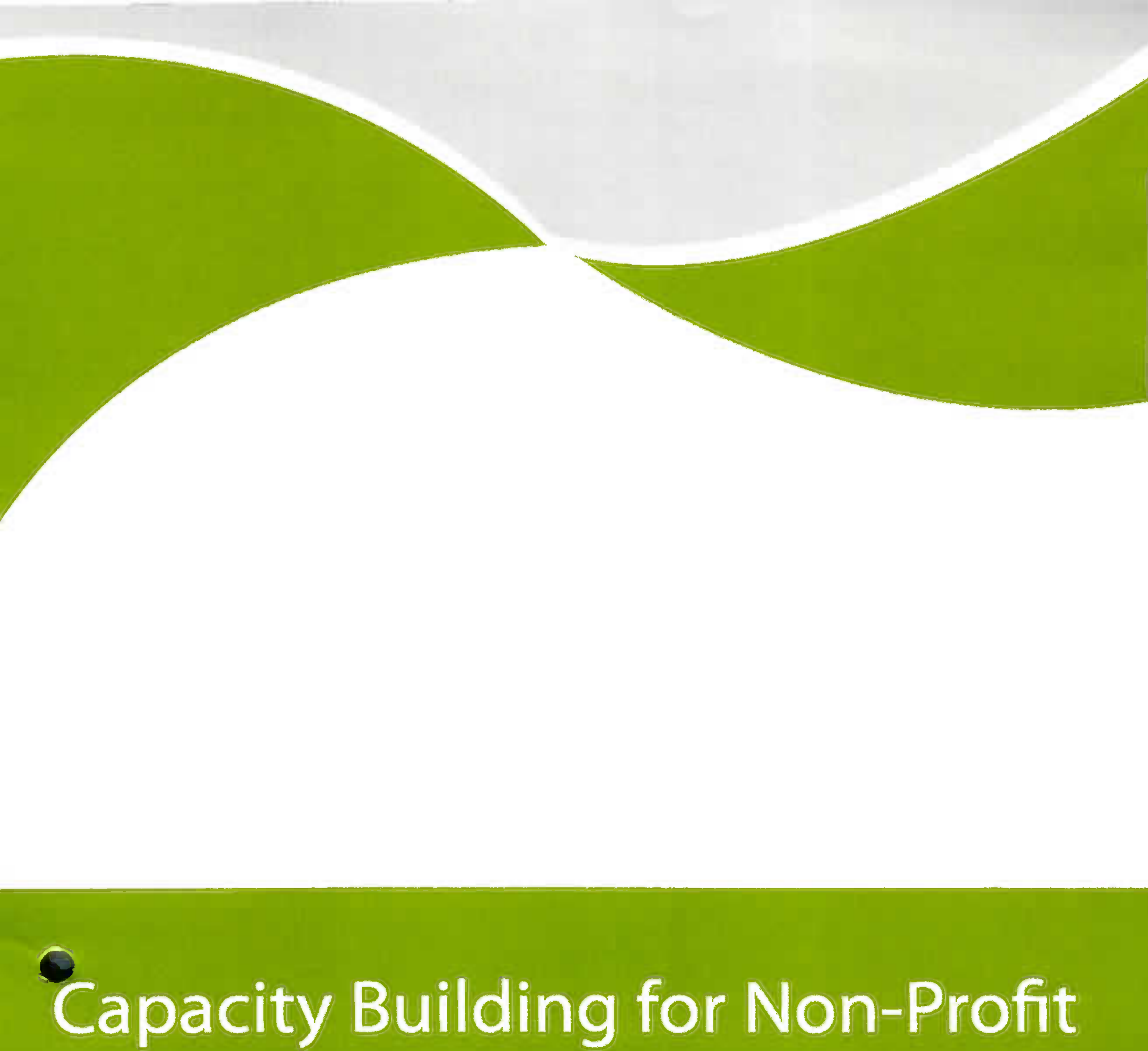


Capacity Building for Non-Profit

بناء القدرات للمنظمات غير الربحية

مقدمة لبناء القدرات
العمليات والممارسات (المؤسسات غير الربحية)

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
18 نوفمبر 2012

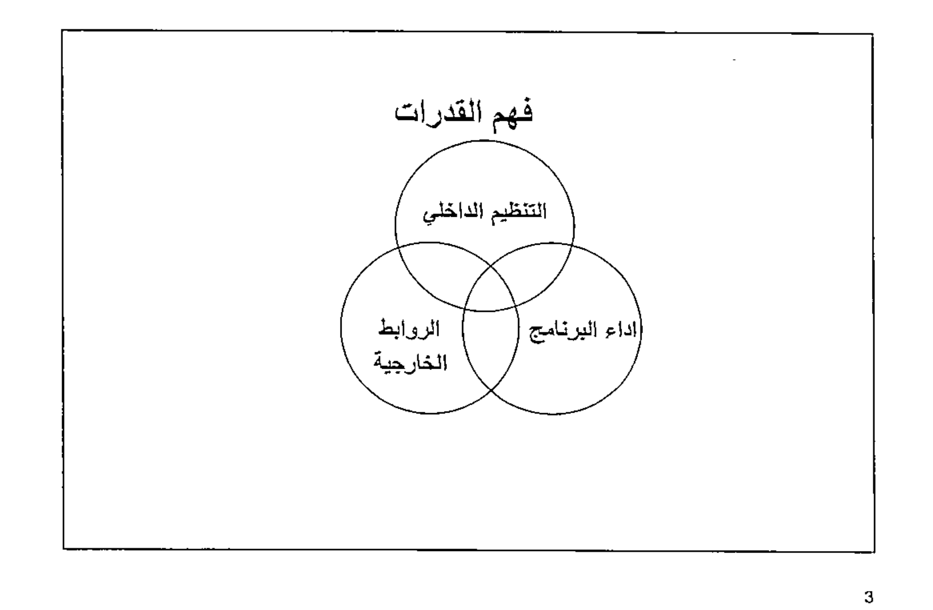
1

ماذا نعني ببناء قدرات المؤسسات غير الحكومية

- *"نعني به ايجاد مؤسسات غير حكومة/غير ربحية يستطيع الناس من خلالها اتخاذ قراراتهم حول ما يريدون القيام به لانفسهم"*

- *"نعني به تدخل مجتمعي صريح يهدف الى تعزيز القيم التنظيمة واداء وثقافة المؤسسات المحلية غير الحكومية".*

2



3

بناء القدرات
لماذا الاهتمام؟

- قلق للنقص في قيادة وادارة وتنظيم المؤسسات غير الحكومية.
- قلق بشأن الحاجة لتطوير مهارات الموظفين وكفاءتهم
- قلق بشأن درجة المساءلة والشفافية
- قلق بشأن القيمة مقابل المال.

- الضغط على المؤسسات المحلية غير الحكومية للعب دور اكبر
- اوضحت التقييمات كيف قاد ضعف القدرات الى نتائج ضعيفة – الاقرار بالحاجة لتطوير اداء المؤسسات غير الحكومية
- الاقتناع ان المؤسسات غير الحكومية بحاجة لبناء قدراتها الداخلية حتى تكون فعالة ومستدامة وقادرة على ادارة المشاريع والشراكات المعقدة.

4

القدرات لأي غرض؟

- هنالك اراء مختلفة بشأن السبب وراء بناء القدرات
- التنازع/التوتر بين الاراء "الذرائعية" و"الجوهرية" لقيم المؤسسات غير الربحية (وايضا الغرض من بناء القدرات).
- من ناحية، يعتبر بناء القدرات مقبولا على نطاق واسع في الوقت الحالي كونه طريقة ،شرعية، لاستخدام الموارد. ومن ناحية اخرى، يجري عدم التأكيد عليه والنقاش حوله بصورة متناقضة.
- الحاجة للوضوح بشأن اسباب بناء القدرات واراء مختلف ذوي العلاقة .

5

بناء القدرات
طرق مختلفة

- المساعدة الادارية
  - المهارات الادارية
  - القيادة/الرؤيا
  - الحوكمة/مجلس الادارة
  - الاستراتيجية
  - حل المشكلات
  - الاتصالات
- المساعدة الفنية
  - التدريب على المهارات
  - حل المشكلات
  - المدخلات الفنية
  - التمويل
  - الموارد المادية

6

بناء القدرات
طرق مختلفة

- العلاقات الخارجية
  - بناء الشراكات
  - تطوير الشبكات
  - بناء التحالفات
  - التوسط لحل النزاعات
  - تطوير السياسات
  - تطوير قدرات التأييد
- التطوير التنظيمي
  - تغيير العمليات
  - المرافق/عكس الصورة
  - بناء الفريق
  - الهيكلية والنظم
  - الدعم الشامل طويل الامد

7

بناء القدرات الفعالة
ماذا تشير البحوث......

- عبارة عن عملية "نمو ذاتي"،
  - بمعنى اخر، ان بناء القدرات ينبع من داخل العمل نفسه
- عملية انسانية معقدة تشمل تغييرات في العلاقات الاجتماعية
- بناء القدرات عملية ديناميكية تبدو في بعض الاحيان "فوضوية وغير بديهية"
- تشمل ذوي العلاقة الرئيسيين والافراد االمسئولون عن ملية التغيير الخاصة بهم
- تشمل تغييرات في الصلاحيات وهوية المؤسسة
- تتصل بتطوير القدرات المؤسساتية والتنظيمية وكذلك «تغيير الطريقة التي تؤدي بها الاشياء من حولك».

8

بناء القدرات
بعض الدروس المستقاة من الممارسة

- البناء على نقاط القوة والموارد المتوفرة
- التأكد من توفر الموارد (الاموال والوقت)
- ان تكون متكيفا – عدم فرض الحلول الجاهزة
- فهم تأثير الثقافة والسياق
- دعم العملية من قبل الانظمة
  - اي التدريب المرتبط بنظم التقييم.
- تحديد "قدوة التغيير" لاتباعه
  - الذي يقوم ببناء الفرق والتحالفات الخاصة بالتغيير
  - يشرح الغرض والعملية
- التزام مجلس الادارة وكبار المدراء – مناولة المسائل الخاصة بالصلاحيات والعلاقات

9

بناء القدرات امر يتعلق بالتغيير
لذلك ....

- بناء ثقة الموظفين والمتطوعين في المستقبل
- شرح غرض التغيير وفوائده
- استيعاب ومناقشة مجموعة من الشئون الاجتماعية/الغوث للتنمية المستدامة للتاثير على السياسات
- شرح حالة التغيير – مناقشة الوضع الراهن وتحديد الضغوط المختلفة للتغيير
  - تحديد قوى التغيير الداخلية والخارجية
- منح الصلاحيات ونقل الطاقات الايجابية
  - التقليل من القلق والمخاوف
- تطوير العمل الفعال للفريق
- الالتزام حتى في الاوقات الصعبة

10

بناء القدرات:
معوقات التنفيذ الفعال

- المبالغة في تبسيط المشكلات المراد تناولها وعدم النظر اليها بوصفها "عقدة، عملية نمو ذاتي"
- الغرض غير واضح والمعاني مختلفة
- توقعات مضخمة وغير واقعية
  - قواعد البيانات بشأن الوقت ودرجة التعقد والنتائج ... الخ
- اثر اجندة المانحين المفروضة من الخارج
  - فرض المانحين لطرق او حلول غير مناسبة
  - مهددات لملكية العملية ومسئوليتها
  - يقوي تنفيذ تالمشروع ولكن يضعف المؤسسات ككل

عدم استثمار موارد كافية والفترة المطلوبة

11

بناء القدرات
ممارسة قياس التأثير

- النظر الى التقييم بوصفه استثمارا وليس تكلفة
  - يختص بالتعلم والمسائلة
- تقييم التركة طويلة الامد بأثر من الاثار قصيرة الامد
- استخدام الاجراءات البسيطة واللغة الواضحة والانظمة "الخفيفة"
  - اطار عمل غير جامد او معقد
- تحصيل البيانات القياسية الرئيسية (اين كنت؟)
- تقسيم البيانات الكمية والتصورات النوعية الى مثلثات
  - القصص، دراسات الحالة، التعليقات
  - اجراءات التنفيذ، المؤشرات، النسب ... الخ
  - اتاحة الفرصة لـ "المشاركة المناسبة" وليس المشاركة المباشرة
- تشجيع التقييم الذاتي والاعمال التشاركية
- التركيز على التحليل والاستيعاب بأكثر من التركيز على تحصيل البيانات "المساءلة الذكية".

12

المانحة وبناء القدرات المؤسسات
الممارسة الجيدة

- التركيز على حاجات واولويات من تقدم اليهم الخدمات بالنسبة للمؤسسة ككل وليس لبرنامج واحد
- لعب دور المشاركة لتطوير قدرات تنظيمية مناسبة وادارة ذات قدرة وخطط طويلة الامد
- ابداء الرغبة في تمويل التكالف الرئيسية
- التركيز على الفعالية والكفاءة وتقديم ادوات الادارة وتكنيكها الذي يدعم المنتج المطور او تطوير جودة الخدمات
- التأكد من النتائج والاستدامة والدعم المادي المنتظم للمؤسسة تعتبر من العناصر الرئيسية في المقترح كما انها مراقبة بطريقة نشطة.

13

الدعم الفعال من المؤسسات المانحة لبناء القدرات

- ان تكون هنالك استراتيجيات واهداف واقعية ومحددة بصورة جيدة تساعد في انجاز الحد الاقصى للتأثير مع الأخذ بعين الاعتبار للموارد
- اتخاذ قرارات التمويل التي تعتمد على الدليل المناسب والتقييم ما اذا كانت الخطة مجدية
- التاكد من مراقبة عملية تقدير/تقييم الاثر بانتظام وتكاملها مع التصميم العام
- مراقبة الممارسات غير الفعالة في العملية.

- فرض خطط شديدة التعقيد
- طلب ميزانيات او تكاليف غيرواقعية
- وضع شروط ليس في مقدور الجمهور المستهدف القيام بها الا انه يقبلها
- فرض تكاليف عالية غير متناسبة ومستوى التمويل
- التأكد ان المانحين لا يقدمون منحهم "مدى الحياة" او انهم يكونون ثقافة اتكالية مفرطة في درجتها

14

دعم المؤسسات المانحة لبناء القدرات
دروس من التجربة - 1

- من الافضل قبول عدد قليل من الهبات الضخمة لبناء القدرات لضمان جميع الخدمات المساندة التي يمكن ان تقدم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتكاملة
- يجب عدم اعتبار بناء القدرات بوصفها نشاطاً برامجياً ولكن بوصفها نشاطا متكاملا ومتداخلا. واذا لم يدعم بناء القدرات الاستراتيجية التنظيمية الشاملة لا تدعها ....
- تحليل تطبيقات بناء القدرات يقوم على التقييم الفعال والشامل. بناء القدرات يعني التدخل في مسائل داخلية معقدة وبذلك فأنت بحاجة الى وعي عميق بشئون المؤسسة
- يجب ان يوجه الدعم لتدخلات بناء القدرات طويلة الامد. يجب ان يكون هنال تركيز على تطوير القيادة والاحتفاظ بموظفين جيدين وانظمة مستدامة التطور وتطوير الشبكات وتوفير مقدمات للمتبرعين الاخرين المتوقعين.

15

دعم المؤسسات المانحة لبناء القدرات
دروس من الخبرات - 2

- التأكد من استعداد المستفيدين من المنح وضمان رغبتهم في العمل في عملية بناء القدرات. لا تفرض دعم بناء القدرات وتأكد من وجود دعم داخلي وموارد كافية في المؤسسة لتنفيذ العملية.
- تأكد من ملاءمة بناء القدرات للقطاع وتجهيزه بما يتوافق وحاجات المؤسسة
- تأكد من وجود مهارات كافية لدى من يقدمون بناء القدرات وتاكد كذلك من وجود خبرة كافية من العمل في هذا القطاع – وعلى نحو متناوب، استخدم مؤسسة دعم متخصصة او استشاريين.
- يجب ان يأخذ توقيت بناء القدرات بالحسبان سياق المؤسسة وان تكون هنالك "مساحة مناسبة للتدخل". ."

16

Introduction to Capacity Building

Processes & Practices (Foundations)

King Fahd University of Petroleum and Minerals

18th November 2012

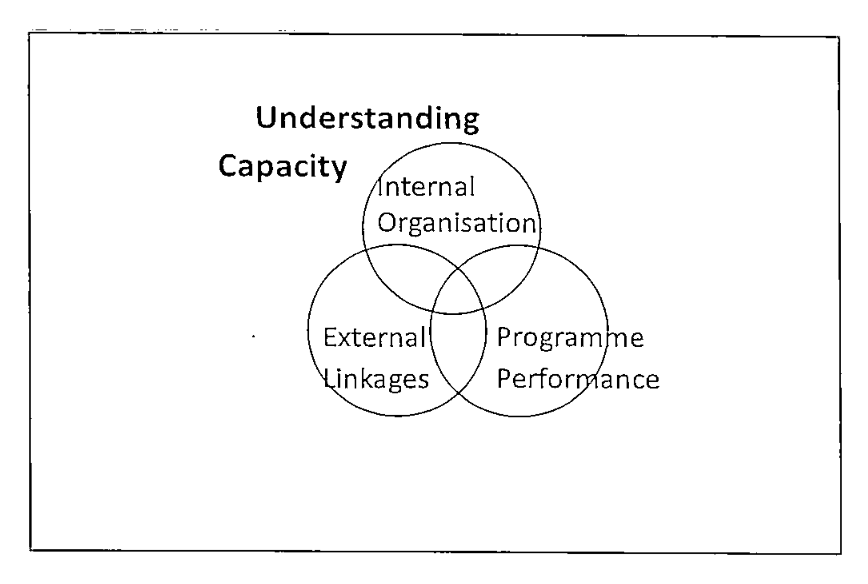
1

NGO CAPACITY BUILDING

What is it?

- *"is the creation of strong local NGOs/NPOs in which people can make decisions about what they want to do for themselves".*
- *"is an explicit outside intervention intended to enhance organisational values, performance, and learning of local NGOs".*

2



3

CAPACITY BUILDING
Why the Interest ?

- Pressure on local NGOs to play greater role.
- Evaluations have shown how weak capacity has led to poor results - recognition of need to improve the performance of NGOs.
- Belief that NGOs need to build internal capacities to be effective, sustainable & able to manage complex projects & partnerships.
- Concern at the lack of leadership, management & organisational capacity in NGOs.
- Concern at need to develop staff skills & competencies.
- Concern at degree of accountability & transparency.
- Concern for value for money.

4

Capacity for What?

- There are a diversity of views as to why to build capacity.
- Dichotomy/tensions between an 'instrumental' and 'intrinsic' views of the value NPOs (and hence the purpose underlying capacity building).
- On the one hand, capacity buiding is now widely accepted as a 'legitimate' way to use resources. On the other hand, it is decreasingly emphasised and debated.
- Need to be clear on the reasons for capacity building and the perspectives of different stakeholders.

5

CAPACITY BUILDING
Different Approaches

- TECHNICAL ASSISTANCE
  - skill training
  - problem solving
  - technical inputs
  - finance
  - physical resources.
- MANAGEMENT ASSISTANCE
  - management skills
  - leadership/vision
  - governance/board
  - strategy
  - problem solving
  - Communication.

6

CAPACITY BUILDING
Different Approaches

- ORGANISATIONAL DEVELOPMENT
  - change processes
  - facilitation/reflection
  - team building
  - structures & systems
  - long-term holistic support
- EXTERNAL RELATIONSHIPS
  - Building partnerships
  - network development
  - building coalitions
  - mediating conflicts
  - policy development
  - developing advocacy abilities

7

Effective Capacity Building
What the research tells us....

- Is an *"endogenous"* process
  - in other words comes from within.
- Is a *complex human process* that involves changes in relationships.
- Capacity Building is a dynamic process that at times is "messy and counter-intuitive".
- Involves the key stakeholders and individuals *taking responsibility for their own change* process.
- Involves *shifts in power* and identity across the organisation.
- Is about developing institutional and organisational capacities and so *"changing the way you do things around here".*

8

Capacity Building
Some Lessons Learnt from Practice

- Build on existing strengths & resources.
- Ensure you have the resources (money & time).
- Be adaptable – do not impose ready made solutions.
- Understand influence of culture & context
- Process to be supported by systems
  - i.e. training linked to appraisal systems.
- Identify a "change champion" to follow through
  - who builds teams and coalitions for change
  - communicates purpose & process.
- Have commitment of Board & Senior Managers – address issues of power and relationships.

9

Capacity Building is about Change therefore......

- Build confidence of the staff & volunteers in the future.
- Communicate purpose & the benefits of change.
- Understand and discuss the spectrum from welfare/relief to sustainable development to policy influencing.
- Explain the case for change - question the status quo and identify the different pressures for change.
  - Identify the internal & external forces for change.
- Empower & mobilise positive energies
  - reduce anxieties & fears.
- Develop effective team working.
- Stay committed even in difficult times.

10

Capacity Building:

Blocks to Effective Implementation

- Oversimplifying the problems to be addressed and not seeing it as a *"complex, endogenous process"*.
- Having unclear purpose & different meanings.
- Having inflated & unrealistic expectations
    - Debates about time, complexity, results, etc..
- The impact of externally imposed donor agendas
    - Donors imposing inappropriate approaches or solutions.
    - Ownership & responsibility for the process is threatened.
    - Strengthens specific project implementation, but weakens overall organisations.
- Lack of skills & competencies to build new capacities.
- Failure to invest sufficient time & resources.

11

Capacity Building

Practice of Measuring Impact

- See evaluation as an investment not a cost
    - Its as much about learning as accountability.
- Assess long-term legacy rather than short-term effects.
- Use simple measures, clear language, "light" systems
    - not static or complex frameworks.
- Collecting baseline data essential (where were you?).
- Triangulate quantitative data & qualitative perceptions
    - stories, case studies, commentaries
    - performance measures, indicators, ratios, etc.
    - Allow for "plausible association" not just direct attribution.
- Encourage self-assessment & participative processes.
- Focus on analysis and dissemination as much as collection of data – "intelligent accountability".

12

Foundations & Capacity Building Good Practice

- Focus on the needs and priorities of the grantees entire organisation, not just a single programme
- Play a partnering role to develop suitable organisational capacities, capable management and long-term plans
- Be willing to fund core costs
- Focus on effectiveness and efficiency, and introduction of management tools and techniques that will aid improved delivery or develop service quality
- Ensure outcomes, impact and organisational sustainability are a key element in the proposal and are actively monitored

13

Effective Foundation Support for Capacity Building

- Have realistic and well-defined strategies & goals that are geared to achieving maximum impact considering resources.
- Make funding decisions that are based on suitable evidence and assessment as to whether the plan is feasible
- Ensure regular monitoring and an effective evaluation/impact assessment process is integrated in the overall design.
- Monitor for ineffective practices in giving process
  - Imposing over-complex plans
  - Demanding unrealistic budgets or costings
  - Setting conditions that the grantee cannot achieve but accept
  - Imposing high transaction costs disproportionate to level of funding
  - Ensure grantor does not become "a life support system" or creates a culture of excessive degree of dependency.

14

Foundation Support for Capacity Building Lessons from Experience -1

- Better to go for fewer larger and more targeted CB grants to ensure full range of support services can be delivered in a timely, appropriate and integrated way.
- CB should not be seen as a programmatic activity, but one that is integrated and cross-cutting. If it does not support overall organisational strategy do not do it......
- That the analysis of applications for CB is based on effective & detailed assessment. CB means intervening in complex internal issues – so you need a deep awareness of the organisation's issues
- Support should be geared to long-term CB interventions. There should be a focus on developing leadership, retaining good staff, developing sustainable systems, developing networks, and providing introductions to other potential donors.

15

Foundation Support for Capacity Building Lessons from Experience - 2

- Make sure the grantee is ready and willing to engage in a CB process . Do not impose CB support. Ensure that sufficient internal support and resources are available in the organisation to implement the process.
- Ensure that CB interventions are appropriate for the sector and tailored to the needs of the organisation
- Ensure those providing the CB support have sufficient skills and experience of working in the sector
  - alternatively use a specialist support organisations or consultants
- Timing of CB interventions need be sensitive to the organisational context and they should be at "an appropriate pace of intervention".

16

مقدمة لبناء القدرات

العمليات والممارسات (المؤسسات غير الربحية)

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

18 نوفمبر 2012

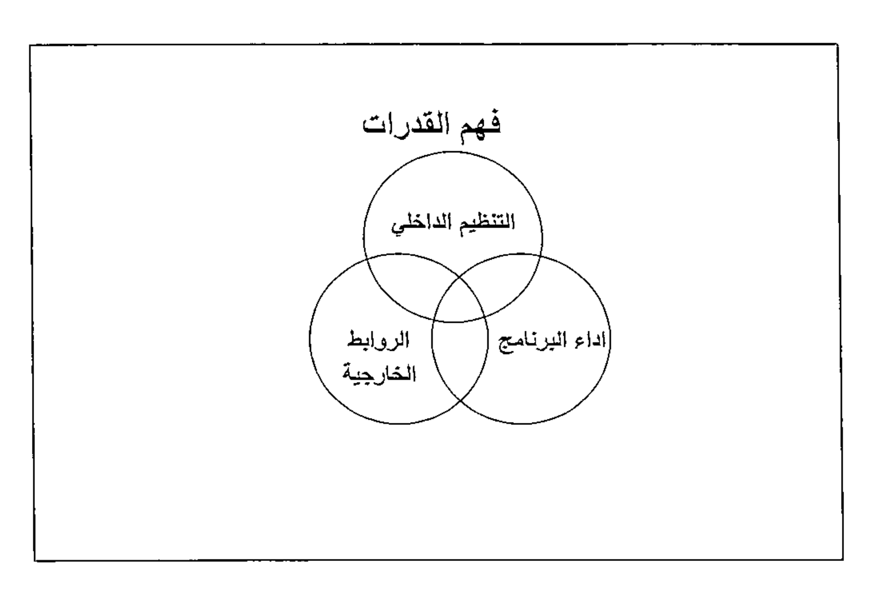
1

ماذا نعني ببناء قدرات المؤسسات غير الحكومية

- *"نعني به ايجاد مؤسسات غير حكومة/غير ربحية يستطيع الناس من خلالها اتخاذ قراراتهم حول ما يريدون القيام به لانفسهم"*

- *"نعني به تدخل مجتمعي صريح يهدف الى تعزيز القيم التنظيمة واداء وثقافة المؤسسات المحلية غير الحكومية".*

2



3

بناء القدرات
لماذا الاهتمام؟

- قلق للنقص في قيادة وادارة وتنظيم المؤسسات غير الحكومية.
- قلق بشأن الحاجة لتطوير مهارات الموظفين وكفاءتهم
- قلق بشأن درجة المساءلة والشفافية
- قلق بشأن القيمة مقابل المال.

- الضغط على المؤسسات المحلية غير الحكومية للعب دور اكبر
- اوضحت التقييمات كيف قاد ضعف القدرات الى نتائج ضعيفة – الاقرار بالحاجة لتطوير اداء المؤسسات غير الحكومية
- الاقتناع ان المؤسسات غير الحكومية بحاجة لبناء قدراتها الداخلية حتى تكون فعالة ومستدامة وقادرة على ادارة المشاريع والشراكات المعقدة.

4

القدرات لأي غرض؟

- هنالك اراء مختلفة بشأن السبب وراء بناء القدرات
- التنازع/التوتر بين الاراء "الذرائعية" و"الجوهرية" لقيم المؤسسات غير الربحية (وايضا الغرض من بناء القدرات).
- من ناحية، يعتبر بناء القدرات مقبولا على نطاق واسع في الوقت الحالي كونه طريقة «شرعية» لاستخدام الموارد. ومن ناحية اخرى، يجري عدم التأكيد عليه والنقاش حوله بصورة متناقضة.
- الحاجة للوضوح بشأن اسباب بناء القدرات واراء مختلف ذوي العلاقة .

5

بناء القدرات
طرق مختلفة

- المساعدة الادارية
  - المهارات الادارية
  - القيادة/الرؤيا
  - الحوكمة/مجلس الادارة
  - الاستراتيجية
  - حل المشكلات
  - الاتصالات
- المساعدة الفنية
  - التدريب على المهارات
  - حل المشكلات
  - المدخلات الفنية
  - التمويل
  - الموارد المادية

6

بناء القدرات
طرق مختلفة

- العلاقات الخارجية
  - بناء الشراكات
  - تطوير الشبكات
  - بناء التحالفات
  - التوسط لحل النزاعات
  - تطوير السياسات
  - تطوير قدرات التأييد

- التطوير التنظيمي
  - تغيير العمليات
  - المرافق/عكس الصورة
  - بناء الفريق
  - الهيكلية والنظم
  - الدعم الشامل طويل الامد

7

بناء القدرات الفعالة
ماذا تشير البحوث......

- عبارة عن عملية "نمو ذاتي"،
  - بمعنى اخر، ان بناء القدرات ينبع من داخل العمل نفسه
- عملية انسانية معقدة تشمل تغييرات في العلاقات الاجتماعية
- بناء القدرات عملية ديناميكية تبدو في بعض الاحيان "فوضوية وغير بديهية"
- تشمل ذوي العلاقة الرئيسيين والافراد االمسئولون عن ملية التغيير الخاصة بهم
- تشمل تغييرات في الصلاحيات وهوية المؤسسة
- تتصل بتطوير القدرات المؤسساتية والتنظيمية وكذلك «تغيير الطريقة التي تؤدي بها الاشياء من حولك».

8

بناء القدرات
بعض الدروس المستقاة من الممارسة

- البناء على نقاط القوة والموارد المتوفرة
- التأكد من توفر الموارد (الاموال والوقت)
- ان تكون متكيفا – عدم فرض الحلول الجاهزة
- فهم تأثير الثقافة والسياق
- دعم العملية من قبل الانظمة
  - اي التدريب المرتبط بنظم التقييم.
- تحديد "قدوة التغيير" لاتباعه
  - الذي يقوم ببناء الفرق والتحالفات الخاصة بالتغيير
  - يشرح الغرض والعملية
- التزام مجلس الادارة وكبار المدراء – مناولة المسائل الخاصة بالصلاحيات والعلاقات

9

بناء القدرات امر يتعلق بالتغيير
لذلك ....

- بناء ثقة الموظفين والمتطوعين في المستقبل
- شرح غرض التغيير وفوائده
- استيعاب ومناقشة مجموعة من الشئون الاجتماعية/الغوث للتنمية المستدامة للتاثير على السياسات
- شرح حالة التغيير – مناقشة الوضع الراهن وتحديد الضغوط المختلفة للتغيير
  - تحديد قوى التغيير الداخلية والخارجية
- منح الصلاحيات ونقل الطاقات الايجابية
  - التقليل من القلق والمخاوف
- تطوير العمل الفعال للفريق
- الالتزام حتى في الاوقات الصعبة

10

بناء القدرات:
معوقات التنفيذ الفعال

- المبالغة في تبسيط المشكلات المراد تناولها وعدم النظر اليها بوصفها "عقدة، عملية نمو ذاتي"
- الغرض غير واضح والمعاني مختلفة
- توقعات مضخمة وغير واقعية
  - قواعد البيانات بشأن الوقت ودرجة التعقد والنتائج ... الخ
- اثر اجندة المانحين المفروضة من الخارج

- فرض المانحين لطرق او حلول غير مناسبة
- مهددات لملكية العملية ومسئوليتها
- يقوي تنفيذ تالمشروع ولكن يضعف المؤسسات ككل

عدم استثمار موارد كافية والفترة المطلوبة

11

بناء القدرات
ممارسة قياس التأثير

- النظر الى التقييم بوصفه استثمارا وليس تكلفة

- يختص بالتعلم والمسائلة

- تقييم التركة طويلة الامد بأثر من الاثار قصيرة الامد
- استخدام الاجراءات البسيطة واللغة الواضحة والانظمة "الخفيفة"

- اطار عمل غير جامد او معقد

- تحصيل البيانات القياسية الرئيسية (اين كنت؟)
- تقسيم البيانات الكمية والتصورات النوعية الى مثلثات

- القصص، دراسات الحالة، التعليقات
- اجراءات التنفيذ، المؤشرات، النسب ... الخ
- اتاحة الفرصة لـ "المشاركة المناسبة" وليس المشاركة المباشرة

- تشجيع التقييم الذاتي والاعمال التشاركية
- التركيز على التحليل والاستيعاب بأكثر من التركيز على تحصيل البيانات "المساءلة الذكية".

12

الممارسات الجيدة للمؤسسات غير الربحية (1)

- الطلب من الاخرين ليقوموا بتقييم قدراتك ايضا (الرأي الخارجي)
- تحديد الموارد الضرورية وضع خطة لها (الوقت، الاموال، المساعدة الخارجية)
- ناقش الممولين ووضح ذلك في العروض.
- توضيح الرغبة في اسباب بناء قدراتك
- اشراك جميع ذوي العلاقة بالمؤسسة (مجلس الادارة، كبار الموظفين، صغار الموظفين، والآخرين)
- تقييم قدراتك وحاجات اولوياتك (استخدم الوسيلة "الوسائل" المناسبة)

13

الممارسات الجيدة للمؤسسات غير الربحية (2)

- التوازن مع الحاجة لتقديم برنامجك
- استخدام مجموعة من المناهج (ليس التدريب وحسب، ولكن ضع في الاعتبار التوجيه وتبادل الزيارات المرافقة ... الخ)
- كن مدركا ومستعدا لادارة الصراعات التي تنشأ
- حدد الاهداف والاستراتيجيات بصورة جيدة والتي وفرت لها الموارد
- خاطب الحاجات التنظيمية وليس الحاجات البرامجية فقط
- اختر عددا مناسبا من مسائل الاولويات لمخاطبتها
- ضع خطة واقعية لفترة من الوقت

14

الممارسات الجيدة للمؤسسات غير الربحية (3)

- مراجعة الطريقة وضبطها دوريا (المرونة)
- تقديم الافادات والنقاش بانتظام عقب تدخلات محددة
- **حافظ على ملكية العملية**

- تغطية مجموعة من الافراد
  - ليس فردا واحدا او فردين فقط
- استخدام الدعم الخارجي الانسب لمؤسستك
- تأكد من ادماج المراقبة والتقييم في العملية ككل – منذ البداية وبانتظام عقب ذلك

15

Introduction to Capacity Building
Processes & Practices (NPOs)

King Fahd University of Petroleum and Minerals

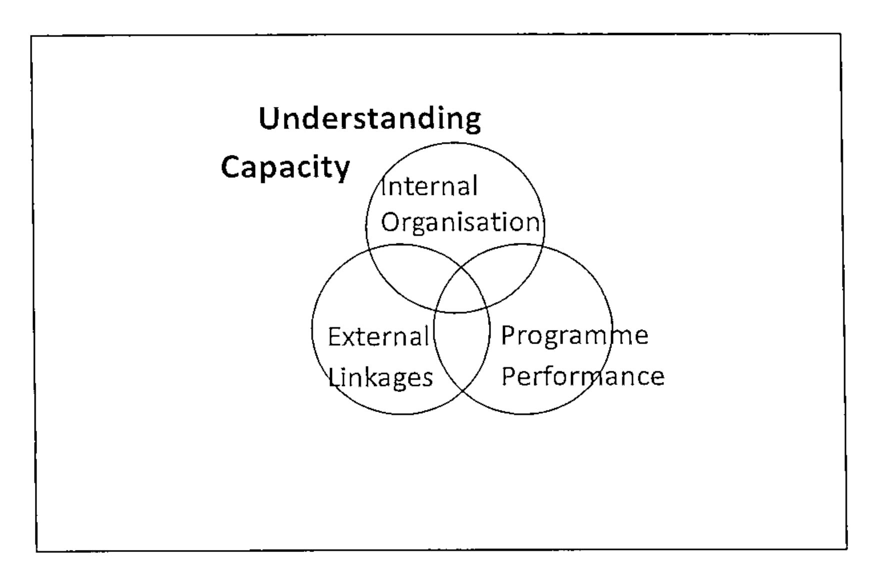
18th November 2012

1

NGO CAPACITY BUILDING
What is it?

- *"is the creation of strong local NGOs/NPOs in which people can make decisions about what they want to do for themselves".*
- *"is an explicit outside intervention intended to enhance organisational values, performance, and learning of local NGOs".*

2



CAPACITY BUILDING
Why the Interest ?

- Pressure on local NGOs to play greater role.
- Evaluations have shown how weak capacity has led to poor results - recognition of need to improve the performance of NGOs.
- Belief that NGOs need to build internal capacities to be effective, sustainable & able to manage complex projects & partnerships.
- Concern at the lack of leadership, management & organisational capacity in NGOs.
- Concern at need to develop staff skills & competencies.
- Concern at degree of accountability & transparency.
- Concern for value for money.

4

Capacity for What?

- There are a diversity of views as to why to build capacity.
- Dichotomy/tensions between an 'instrumental' and 'intrinsic' views of the value NPOs (and hence the purpose underlying capacity building).
- On the one hand, capacity buiding is now widely accepted as a 'legitimate' way to use resources. On the other hand, it is decreasingly emphasised and debated.
- Need to be clear on the reasons for capacity building and the perspectives of different stakeholders.

5

CAPACITY BUILDING
Different Approaches

- TECHNICAL ASSISTANCE
  - skill training
  - problem solving
  - technical inputs
  - finance
  - physical resources.
- MANAGEMENT ASSISTANCE
  - management skills
  - leadership/vision
  - governance/board
  - strategy
  - problem solving
  - Communication.

6

CAPACITY BUILDING
Different Approaches

- ORGANISATIONAL DEVELOPMENT
  - change processes
  - facilitation/reflection
  - team building
  - structures & systems
  - long-term holistic support
- EXTERNAL RELATIONSHIPS
  - Building partnerships
  - network development
  - building coalitions
  - mediating conflicts
  - policy development
  - developing advocacy abilities

7

Effective Capacity Building
What the research tells us....

- Is an *"endogenous"* process
  - in other words comes from within.
- Is a *complex human process* that involves changes in relationships.
- Capacity Building is a dynamic process that at times is "messy and counter-intuitive".
- Involves the key stakeholders and individuals *taking responsibility for their own change* process.
- Involves *shifts in power* and identity across the organisation.
- Is about developing institutional and organisational capacities and so *"changing the way you do things around here".*

8

Capacity Building
Some Lessons Learnt from Practice

- Build on existing strengths & resources.
- Ensure you have the resources (money & time).
- Be adaptable – do not impose ready made solutions.
- Understand influence of culture & context
- Process to be supported by systems
  - i.e. training linked to appraisal systems.
- Identify a "change champion" to follow through
  - who builds teams and coalitions for change
  - communicates purpose & process.
- Have commitment of Board & Senior Managers – address issues of power and relationships.

9

Capacity Building is about Change therefore......

- Build confidence of the staff & volunteers in the future.
- Communicate purpose & the benefits of change.
- Understand and discuss the spectrum from welfare/relief to sustainable development to policy influencing.
- Explain the case for change - question the status quo and identify the different pressures for change.
  - Identify the internal & external forces for change.
- Empower & mobilise positive energies
  - reduce anxieties & fears.
- Develop effective team working.
- Stay committed even in difficult times.

10

Capacity Building:
Blocks to Effective Implementation

- Oversimplifying the problems to be addressed and not seeing it as a *"complex, endogenous process"*.
- Having unclear purpose & different meanings.
- Having inflated & unrealistic expectations
  - Debates about time, complexity, results, etc..
- The impact of externally imposed donor agendas
  - Donors imposing inappropriate approaches or solutions.
  - Ownership & responsibility for the process is threatened.
  - Strengthens specific project implementation, but weakens overall organisations.
- Lack of skills & competencies to build new capacities.
- Failure to invest sufficient time & resources.

11

Capacity Building
Practice of Measuring Impact

- See evaluation as an investment not a cost
  - Its as much about learning as accountability.
- Assess long-term legacy rather than short-term effects.
- Use simple measures, clear language, "light" systems
  - not static or complex frameworks.
- Collecting baseline data essential (where were you?).
- Triangulate quantitative data & qualitative perceptions
  - stories, case studies, commentaries
  - performance measures, indicators, ratios, etc.
  - Allow for "plausible association" not just direct attribution.
- Encourage self-assessment & participative processes.
- Focus on analysis and dissemination as much as collection of data – "intelligent accountability".

12

Good Practices for NPOs (1)

- Decide ***why*** you want to build your capacity.
- Involve all your organisational stakeholders (board, senior staff, junior staff, others interested).
- Assess your own capacity and priority needs (use suitable tool(s)).
- Get others to assess your capacity too (external perspective).
- Identify and plan for necessary resources (time, money, external help).
- Discuss with funders and build into proposals.

13

Good Practices for NPOs (2)

- Set well defined goals and strategies given available resources.
- Address organisational needs – not just programme needs.
- Select a reasonable number of priority issues to address.
- Set a realistic plan over a period of time.
- Balance with need to deliver your programme.
- Use a mix of methods (not just training, but consider mentoring, exchange visits, accompaniment etc.).
- Be aware of and be prepared to manage conflicts arising.

14

Good Practices for NPOs (3)

- Cover a range of people – not just one or two.
- Use skilled external support best suited to your organisation.
- Ensure M&E is built into overall process – from the outset and regularly thereafter.
- Review and adjust approach periodically (be **flexible**).
- Regularly report back and discuss following specific interventions.
- **Keep ownership of the process.**

15

ورقة براكسيس رقم 2

الارتقاء إلى التحديات: تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية

كتبه جون هيلي، وريك جيمز وريبيكا ريغلي

فبراير/شباط 2005

إنتراك
مركز تدريب وأبحاث المنظمات غير الحكومية الدولية

المحتويات

الملخص 2

مقدمة 3

1. لمحة عن التحديات 5

1-1 عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية 6

2-1 نفوذ وسيطرة ومُلكية: احتياجات وأجندة من؟ 8

3-1 قياس تغيير مقعد وغير ملموس 9

4-1 بيان السببية والعزو 10

5-1 الاستجابة للسياق والثقافة 11

6-1 الالتزام بتكاليف الاستثمار 11

2. التغلب على التحديات: التبعات بالنسبة للتطبيق 12

1-2 إشتراك المساهمين وترتيبهم حسب الأولوية 12

2-2 التقييم الذاتي 14

3-2 التثليث 15

4-2 توازن من المنهجيات والأدوات المختلفة 16

5-2 البساطة والنظامية 19

6-2 القبول بصلة معقولة والابتعاد عن العزو المباشر 21

7-2 إدراك مستويات الاستثمار 22

8-2 التعلّم المنظماتي: ربط التقييم بالفعل 23

3. الاستنتاج 24

4. الخطوات اللاحقة 25

المراجع 27

قائمة شرح مختصر العبارات 29

الارتقاء إلى التحديات: تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية

كتبه جون هيلي، وريك جيمز وريبيكا ريغلي

الكلمات الدليلية: بناء القدرات المنظماتية، تقييم الأثر، الرصد والتقييم، التعلم المنظماتي

الملخص

إنّ عملية تقييم الأثر عملية معقدة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بقياس أثر عمليات معقدة بطبيعتها وغير ملموسة والتي عادةً ما يصعب تعريفها على نحو واضح كما هو الحال مع عملية بناء القدرات المنظماتية. وعلى الرغم من إحراز تقدمٍ كبير، إلا أنّه من الواضح أنّ هذا الحقل سريع التغيّر وتطوّقه مشاكل تعريفية وجدالات حول المنهجيات وانتقادات متناقضة وعدم وضوح بشأن الهدف الرئيسي من عمليات التقييم هذه.

وتقدم هذه الورقة من أوراق براكسيس مراجعة قصيرة لكل من الفِكر القائم الخاص بتقييم أثر بناء القدرات المنظماتية والتطبيق الفعلي لعملية التقييم على أرض الواقع. وتسلط الورقة الضوء على بعض التحديات المفاهيمية والمنهجية والعملية (كمسائل مثل الوضوح، والنفوذ والثقافة، وغيرها)، ومن ثمّ تراجع بعض الأساليب العملية التي تبنتها المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني من أجل التغلب على هذه التحديات. فهي قطعة فِكريّة صُمِّمت من أجل أن تشجّع العاملين في هذا الحقل (وخاصة هؤلاء من البلدان النامية والانتقالية) على المشاركة في مناقشات مثمرة.

وتحدد هذه الورقة التحديات الرئيسية التي من الممكن أن يركز عليها برنامج براكسيس التابع لإنتراك جهوده في المستقبل بحيث تعود هذه الجهود بأكبر فائدة ممكنة. وتتضمن هذه التحديات تحسين فهم بعض الخصائص الاستثنائية لتقييم أثر بناء القدرات المنظماتية وتوليد وتوثيق أساليب ابتكارية وقابلة للتكيف وجعلها بحمل يسهل الحصول عليها لتوظيفها. وتحدٍّ أخير يتمثّل بكيفية تحسين صورة تقييم الأثر في أعين العاملين في حقل بناء القدرات المنظماتية بحيث ينظرون إليه كأداة حيوية لدعم التعلّم المنظماتي، وليس كعبء يستنزف الوقت ويكلف الكثير.

مقدمة

لقد شهد قطاع المساعدات التنموية نمواً كبيراً خلال العقد الأخير، ولكنّه تزامن أيضاً مع ازدياد القلق حول فعاليّة هذا القطاع وأثره. لقد دفع ضيق الميزانيات الخاصة بالمساعدات الجهات المانحة الرئيسية لأن تصبح أكثر انتقائية في اختيار الجهات التي سوف تموّلها وأكثر صرامة فيما يتعلق بالمساءلة والأداء والنتائج. وأصبحت المنظمات غير الحكومية أكثر إدراكاً للحاجة إلى تقييم أثر عملها.

وعلى الرغم من هذا القلق المتنامي، فقد أظهرت دراسة حول تقييم أثر المشاريع والبرامج التنموية لدى المنظمات غير الحكومية، أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/لجنة المعونات التنموية OECD/DAC عام TP[1]PT1997، أنّ هناك افتقاراً إلى:

> بيانات ومعلومات من الممكن أن تبنى عليها استنتاجات حول أثر المشاريع ومسائل الكفاية والفعالية والاستدامة والأثر البيئي للمشاريع وذلك الخاص بمسائل النوع الاجتماعي وحول مساهمة هذه المشاريع في تعزيز القوى والمؤسسات والمنظمات الديمقراطية وبناء المجتمع المدني. بل وهناك افتقار أكبر إلى معلومات تامة من الممكن أن تُستخدم في تقييم أثر التدخلات التنموية للمنظمات غير الحكومية التي تتجاوز كونها مشاريع منفصلة، وليس أقلها التدخلات المعنية ببناء وتعزيز القدرات المؤسساتية (Riddell et al. 1997).

ولا شكّ في كون تقييم الأثر، كطريقة لقياس حدوث أو عدم حدوث تغيير طويل الأمد ومستدام نتيجة للتدخلات التنموية، عملية معقدة. وتزيد درجة تعقيد تقييم الأثر عندما يحاول المرء قياس أثر عمليات غير ملموسة بطبيعتها ومائعة ومتكررة. وإحدى هذه العمليات هي بناء القدرات. وتعتبر الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية بناء القدرات من الأولويات وذلك لأنها تدرك أنّ مجموعات المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية المحلية وغيرها من منظمات المجتمع المدني في طليعة الجهود المبذولة في معالجة الفقر والظلم الاجتماعي. ولذلك، هناك اهتمام يوازي هذا الإدراك بدينامية وفعالية الأنواع المختلفة من عمليات بناء القدرات، بالإضافة إلى تقدير للحاجة إلى إيجاد طرق من أجل تقييم الأثر الطويل الأمد لهذه العمليات. فعلى سبيل المثال، يدرك إطار عمل بناء القدرات الخاص بالاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر أنّ على جميع التدخلات من أجل بناء القدرات أن تُقاس وتُوثّق لضمان درجة من المساءلة ولتيسير التعلم عبر المنظمات.

---

[1] كإحدى أكثر المراجعات شمولية حول أثر المنظمات غير الحكومية جمعت هذه الدراسة (Riddell et al.) الإثباتات من خلال استخدام ستين تقريراً ل 240 مشروع تم تنفيذهم في 26 بلد نام.

ويمكن رؤية بناء القدرات المنظماتية على أنّه تدخلات واعية وشاملة تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة واستدامتها فيما يخص مهمتها وسياقهاTP[2]PT. وتركز التدخلات على تحديد عناصر القدرة في منظمة ما وتطويرها، كالمهارات والأنظمة والقيادة على سبيل المثال، بالإضافة إلى أداء برنامج المنظمة وعلاقاتها الخارجية. ومن الممكن أن تحدث التدخلات على مستويات مختلفة متعددة، نذكر على سبيل المثال إعطاء دورات تدريبية للموظفين وبناء روح الفريق وتقديم المشورة لموظفي الإدارة العليا ووضع رؤيا وخطط استراتيجية على المستوى المنظماتي. وتهدف هذه الاستثمارات في العمل والعمليات المنظماتية إلى حدوث تغييرات فعلية في أداء البرامج وفي النهاية إلى تغيّر في حياة الأفقر والمجموعات الأكثر تهميشاً. ويمثّل هذا تحديات خاصة أمام تقييم الأثر، ليس أقلها إمكانية إظهار صلة سببية ما بين تدخّل منظماتيّ معيّن وعملية تغيير واسعة. فعلى سبيل المثال، هل من الممكن ايجاد صلة ما بين تأسيس نظام لتقييم أداء الموظفين والتحسّن الناتج في حياة الأشد ضعفاً؟

إنّ التشديد على الأداء والنتائج قد جعل من تقييم أثر بناء القدرات محفوفاً بالمخاطر بالنسبة للمنظمات المعنية، وذلك لأنّه ما لم يتم فصل نتائج التقييم عن اعتبارات خاصة بالتمويل، فإنّ هذا قد يضع المنظمات في موقف ضعيف محتمل. ولهذا، تلعب دينامية القوى دوراً هاماً في تقييم الأثر سواء بشكل صريح أو ضمني، والذي أدّى ببعض المنظمات إلى أن تنظر إلى تقييم الأثر على أنّه آلية للسيطرة والمساءلة تم فرضها من الخارج. بالإضافة إلى هذا، فإنّ العديد من أساليب تقييم الأثر تميل إلى كونها ميكانيكية وخطية وذات معايير موحدة ورمزية بطبيعتها. وعلاوةً على ذلك، فهي غالبا ما تنفصل عن أية عملية صنع قرار حقيقية. فإذا ما جمعت بيانات كافية قد لا تُحلل على نحو مناسب أو لا تُنشر في الوقت المناسب أو بطريقة مناسبة بحيث يسهل استخدامها. وقد أضاع هذا فرصةً للتأمل بالتجارب السابقة أو لتحويل التعلّم إلى فعل من أجل تحسين الأداء.

وتمّ مؤخراً إحراز تقدم فيما يتعلق بتقييم الأثر وخاصة في تطوير واستخدام مؤشرات مناسبة بشكل أكبر. وكانت هذه المؤشرات تعتبر قاسية وغير مرنة، ولكن تمّ اتّخاذ بعض الإجراءات بهدف معالجة هذه المشكلة، من خلال تبني عملية تقييم تشاركية على سبيل المثال تتضمن مختلف المساهمين في وضع المؤشرات. وقد ساعد هذا في زيادة إحساس مختلف المساهمين بمُلكيّتهم لعملية تقييم الأثر ونتائجها.

وفي هذا السياق تهدف هذه الورقة من أوراق براكسيس إلى تقديم مراجعة للفكر القائم حول تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية وكشف الثغرات في تحويل هذا الفكر إلى فعل تتم ممارسته. فهي لا تمثّل بحثاً دقيقاً أو شاملاً، بل هي قطعة فكرية تهدف إلى فتح نقاشٍ ودعوة ردود فعلٍ وبدء عملية تتضمن مشاركة الناس في ايجاد حلول

[2] بناء على تعريف ورد في (James 2001).

تعنى بالمشكلة وتكون مناسبة ويمكن الحصول عليها واستخدامها من قبل العاملين في حقل بناء القدرات.

ويقدم القسم الأول فكرة عامة عن التحديات المفاهيمية والمنهجية والعملية التي تتم مواجهتها عند تقييم أثر التدخلات الخاصة ببناء القدرات المنظماتية. ويتابع القسم الثاني مستطلعا بعض العمليات والممارسات التي تبنتها منظمات غير حكومية ومنظمات المجتمع المدني من أجل التغلب على التحديات الخاصة بتقييم الأثر. وفي الاستنتاج تسلط الورقة الضوء على إذا ما كان على برنامج براكسيس أن يركز على زيادة توليد وتوثيق أساليب ابتكارية ومناسبة خاصة بتقييم الأثر والمضي بهذا قدماً. ومن ثم يتابع قسم الخطوات اللاحقة بتقديم لمحة عن كيفية تناول التحديات التي عرضتها الورقة والمضي بها قدما.

1- لمحة عن التحديات

يعتبر تقييم الأثر عملية معقدة وتزداد صعوبتها عندما يراد قياس أثر عمليات معقدة بطبيعتها وغير ملموسة والتي يصعب تعريفها على نحو واضح كما هو الحال مع عملية بناء القدرات المنظماتية. وأي شخص يعمل في هذا الحقل سوف يدرك هذه الصعوبات.

وهناك جدال مستمر حول قيمة وفعالية تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية ولكن هناك أيضاً قلق عام بأن تثقل عملية تقييم الأثر المنظمات التي يتم تقييمها بمتطلبات كبيرة وحول كونها تستهلك وقتاً طويلاً وتميل أكثر إلى استخراج المعلومات. وكثيرا ما تُصَمّم عمليات تقييم الأثر بحيث تستجيب للمتطلبات المؤسساتية لدى الجهات المانحة أو من أجل تيسير فهم الجهات الخارجية للوضع بدلا من مساعدة السكان المحليين أو الموظفين على تطوير فهمهم ومهاراتهم. وطالما اعتُبر التقييم نشاطاً مفروضاً من الخارج لاستخراج المعلومات بدلاً من اعتباره عملية تهدف إلى مساعدة منظمة ما على التأمل بالتجارب الحاصلة محلياً أو تشجيع التعلّم فيها.

وهنالك الآن إدراك أكبر للتحديات المفاهيمية والمنهجية والعملية المرتبطة بقياس الأثر والتي تسلط الفقرة التالية الضوء عليها وتستعرضها الأقسام اللاحقة على نحو تفصيلي. وبينما تنطبق هذه التحديات على معظم البرامج التنموية إلا أنّ القليل يُعرف عن الخصائص الاستثنائية لعمليات بناء القدرات التنظيمية:

1. عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية
2. نفوذ وسيطرة ومُلكية: احتياجات وأجندة من؟
3. قياس تغيير معقد وغير ملموس
4. بيان السببية والعزو

5. الاستجابة للسياق والثقافة
6. الالتزام بتكاليف الاستثمار

1-1 عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية

إحدى أهم المسائل التي تؤثر على فعالية عملية تقييم الأثر هي درجة وضوح هدف كل من البرنامج والعملية نفسها. وعادةً، عند تصميم برنامج لبناء القدرات المنظماتية لا تُعار أهمية كافية لزيادةِ الوعي حول مسائل القدرات وتوضيحها وخلقِ توافق ما بين المساهمين بخصوص نوع التغير الذي يهدف البرنامج إلى تحقيقه. ولهذا تميل أهداف البرنامج إلى كونها "مبهمة من أجل خلق قاعدة توافق" ويعود هذا جزئياً إلى المنظورات الثقافية والتنظيمية والاجتماعية المختلفة لدى المعنيين في العملية (Morgan 1999).

ومن ناحية أخرى، بينما يستطيع إطار عمل المشاريع المنطقي أن يساعد في توضيح أهداف عملية الرصد والتقييم واستراتيجيات تنفيذها والمعايير الخاصة بها، فإذا ما كان إطار العمل هذا صارما قد لا يكون بالتالي مناسبا لعمليات ذات طبيعة مائعة ومتكررة كعمليات بناء القدرات (ECDPM 2003).

عندما يكون إطار العمل المفاهيمي لدى برنامج ما غير واضح فهذا يعقد بدوره أنظمة رصد وتقييم البرنامج وتقييم أثره – فإن لم تكن متأكدا من مكان نقطة انطلاقك أو إن لم تكن متأكدا إلى أين أنت ذاهب، فكيف سوف تعرف متى ستصل إلى هناك؟ وكما يقول القط في *أليس في بلاد العجائب*: "إن لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب، فأي طريقٍ ستأخذك إلى هناك". وعلى أطر عمل تقييم الأثر أن تحدد مستويات التغيير التي تسعى إليه (أي على سبيل المثال تغيّر منظماتي داخلي أو تغيّر في الأداء الخارجي للبرنامج أو تغيّر في حياة الناس الذي قد ينجم عن تحسن في الأداء). وكمصطلح جديد نسبيا، عادةً ما يتم الخلط ما بين تقييم الأثر كمصطلح جديد نسبياً ورصد مخرجات برنامج ما من نشاطات أو تقييم تحقيق أهدافه المباشرة أو نتائجه. ويمثل الجدول التالي إحدى الطرق لتوضيح اللبس ما بين المخرجات والنتائج والأثر (أخذ من Fowler 1997):

نقطة القياس	نوع القياس	ما يتم قياسه	المؤشرات
المخرجات (Outputs	(الرصد (Monitoring	(الجهود المبذولة	تنفيذ النشاطات
النتائج (Outcomes	(التقييم (Evaluation	(الفعالية	توظيف المخرجات والإنتاج المستدام للفوائد
الأثر (Impact)	تقييم الأثر (Impact (Assessment	(التغيير	الاختلاف عن الوضع الأصلي للمشكلة

وتزداد صعوبة تصميم عملية واضحة لتقييم الأثر عندما يكون هناك فشل في توضيح الدور الذي تهدف العملية نفسها القيام به. وعلى سبيل المثال، تشمل بعض هذه الأدوار التالي:

- دور خاص بالتوثيق: تحديد وتحليل وتوثيق التغيّرات التي طرأت من أجل تسجيل أثرها
- دور تواصلي: تبادل المعلومات حول الإنجازات والاحتفاء بكل نجاح طويل الأمد يعمل بدوره على تحفيز الموظفين والمساهمين (بما فيهم الجهات المانحة) وتشجيع آخرين على تبني عمليات واستثمارات مشابهة.
- دور خاص بالحكم الصالح: ضمان درجة من المساءلة من خلال رصد نشاطات ومخرجات معينة وتتبّع نتائج هذه النشاطات والمخرجات والأثر الناجم بطريقة نظامية وشفافة
- دور خاص بالتعلم: توليد معلومات من منظورات مختلفة حول التغيير، وتحليل هذه ونشرها بطريقة تمكّن جميع المساهمين من التعلم من العلاقات والعمليات المرتبطة بالتغيير وتكييف سلوكهم وتدخلاتهم بناء على هذا
- دور خاص بالسياسات: توليد معلومات وتحليلات يمكن استخدامها من أجل إصلاح السياسات أو وضع استراتيجيات جديدة أو تحسين ممارسات الحكومات أو الجهات المانحة أو تعزيز حملات المناصرة

ويؤدي هذا بدوره إلى تعقيد اتخاذ أي قرارات حول الشيء المراد قياسه وإذا ما كانت هناك ضرورة لمعلومات مرجعية وأيّ المؤشرات أنسبها وأخرى حول كمية البيانات المراد جمعها وطرق جمعها وتحليلها وقابلية هذه الطرق للتطبيق. ويقود عدم

الوضوح إلى إرباك المشاركين وفقدانهم التركيز عند تطبيق هذه الطرق، والتشكيك بفائدتها نسبة إلى تكلفتها. وبالمقابل، فإنّ عدم مراعاة ملاءمة المعلومات الناتجة أو إمكانية الحصول عليها من الممكن أن يقود إلى: 1) عدم استخدامها (أي تجمّع الغبار على سطحها)؛ 2) إساءة استخدامها (أي عدم ربطها بعملية التخطيط الفعلية وأنظمة صناعة القرار)؛ 3) الإفراط باستخدامها (أي أنّ النتائج قد تهيمن إلى درجة تؤدي فيها إلى تثبيط آراء وبعد نظر مبنيان على حقائق ومعلومات (Morgan 1999).

2-1 نفوذ وسيطرة ومُلكية: احتياجات وأجندة من؟

إنّ لدى مختلف المساهمين والمشاركين والجماهير احتياجات وأغراض مختلفة، ولكن لديهم أيضاً مستويات مختلفة من النفوذ والسيطرة على عملية صنع القرار. وتستطيع الجهات المانحة فرض المساءلة والسيطرة الإدارية من أجل تلبية احتياجاتها أو احتياجات الجهات المانحة التي تدعمها سواء كانت هذه مؤسسات حكومية أو مقرات رئيسية لمنظمات غير حكومية. وكثيراً ما يقود هذا إلى استخدام أسلوب مركزي يكون توجهه من أعلى إلى أسفل ويتماشى بدوره مع أنظمة الحوافز التقليدية ويتميّز بوجود تحيّز في طبيعته التقنية ويميل إلى كونه خارجياً واستخلاصياً وغير تشاركي. وحتى عندما تشجع الجهات المانحة استخدام طرق تشاركية، فعادة ما يكون هذا بسبب أجندة خاصة بموضوع المساءلة.

ومن ناحية أخرى هناك إدراك متنام للحاجة إلى الإشراك الحقيقي للشركاء والمجتمعات والمستفيدين على المستوى المحلي في العملية – أي إلى اتباع أسلوب قائم على تعدد المساهمين. ويدور هذا حول تشجيع المُلكية المحلية وتمكين الشركاء المحليين من أجل بناء قدراتهم على التأمّل بالتجارب السابقة والتعلّم حول كيفية تحسين الأداء وفي النهاية من أجل تقرير مصيرهم. وفي هذه الحالة، تستطيع الجهة المانحة أن تلعب دور الداعم الميسّر. أمّا البديل عن هذين الأسلوبين فهو هجين منهما، خاصة عندما يتعلق الأمر بأنواع معقدة من المنظمات الفاعلة.

ويَطرح السؤال حول من سيقوم بعملية تقييم الأثر تحدّ جديرا بالاعتبار. فقد استنتج بحث قام به مؤخرا المركز الأوروبي لإدارة السياسة التنموية في هولندا (Maastricht-based ECDPM) أنّه يوجد هناك "وعي متزايد بأنّ التقييم الخارجي عادةً ما يكون غير ملائم أو عادةً ما يؤثر سلبا على الإنتاجية" عندما يتعلق الأمر بمجال بناء القدرات. ويدعو التقييم الخارجي إلى درجة أكبر من التقييم الذاتي، ولكنه عادة ما "يغالي في تقدير الحماس ويبخس في تقدير درجة التعقيد" الخاصين بتشجيع هذا النوع من التعلّم (Morgan 1999). ولكن، قد يعاني التقييم الداخلي أيضا من الانحياز والافتقار إلى المصداقية.

وتمّ تسليط الضوء كذلك على دور التلاعب والخطأ البشري في تقويض التقييم الذاتي (Paton 2003). وهذا صحيح على وجه الخصوص عندما لا يشعر الموظفون أو

المساهمون بامتلاك حقيقي للعملية أو بالتزام نحوها. وقد يشعرون أنّهم مهددون عند استخدامهم أنظمة أو مؤشرات مفروضة من الخارج من خلال ربطها بعقوبات قد تفرض عليهم أو اعتبارها آليات سيطرة بيروقراطية. ومما لا يساعد هو حقيقة أنّ العديد من نشاطات التقييم التي نفذها مقيّمون خارجيون تبدو مائلة إلى المبالغة في ذكر السلبيات والإبخاس في ذكر الإيجابيات. ويرجع هذا جزئيا إلى المبالغة في ذكر الإيجابيات في مرحلة كتابة المشروع (ليس أقله لمحاولة الحصول على تمويل)، ولكن أيضا لأنّه من المرجح أن يكون أثر المشروع صغيرا نسبيا عند مقارنته بالتغييرات المتعلقة بالسياق الأوسع له. ونتيجة لذلك، هناك احتمال أن يشعر الناس بالفشل أو أن يتلاعبوا بالبيانات لصالحهم. وقد يتصرفون بشكل نزّاع إلى الانتقاد فيما يتعلق بالوقت اللازم والموارد الضرورية لجمع وتحليل المعلومات، بالإضافة إلى حجم الأعمال الورقية اللازمة للتدقيق الحسابي.

ولهذا، يكمن التحدي في فهم وإدراك احتياجات ودوافع وأجندات (سواء تلك المخبأة منها أو العلنية) هؤلاء المعنيين في العملية من أجل التفاوض للوصول إلى توافق حقيقي حول الهدف من عملية تقييم الأثر وكيفية تلبيتها لهذه الاحتياجات المختلفة. وقد تتعقد هذه العملية بسبب تغير بعض الأجندات في منتصف الطريق ولكن أيضا بسبب هؤلاء الذين قد "يحتفظون بأوراقهم" عن قصد من أجل التأثير على العملية بحيث تلبي احتياجاتهم المنظماتية. ولكي يكون هذا التوافق فعّالاً يجب أن ينبني على فهم لعلاقات القوى. ويتضمن هذا فهما للشروط المسبقة للمشاركين الأقل نفوذا وحوافزهم بحيث يشعرون أنه لن تتم مقابلة صراحتهم وعدم تحفظهم بالعقاب أو ربط ذلك في النهاية بقرارات خاصة بالتمويل. وإذا ما تحقق التوافق فإنه يستطيع أن يضمن شعورا كافيا بالمُلكية من قبل المساهمين الرئيسيين وأن يكون واقعيا بشأن مستويات المشاركة المتوقعة من آخرين من داخل العملية أو خارجها.

3-1 قياس تغيير معقد وغير ملموس

يمكننا تفهم الميل إلى ايجاد نتائج مرئية وكمية بطبيعتها خاصة عندما تطالب الجهات المانحة الأساسية تأكيدات حول صرف أموالها بشكل جيد وبأن هذا قد أدى إلى اختلاف يمكن قياسه. ولكن أدى هذا بدوره إلى نشوء أسلوب لتناول التحديات التي تقابل عملية تقييم أثر برامج بناء القدرات يميل إلى وضع أطر عمل كبيرة التعقيد وموحّدة تسعى إلى قياس الكثير ووضع العديد من مؤشرات كمية للأداء. ونلاحظ التناقض عندما نعلم أنه في الوقت الذي يتم فيه وضع هذه الأنظمة وأطر العمل تزيد أيضا الدعوات من قبل الوكالات الرسمية (بما فيها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID) من أجل استخدام أنظمة أبسط وسهلة الاستخدام لتقييم نجاح التدخلات التنموية. ولكن ليس بالضرورة أن تحل أطر العمل هذه مسألة قياس العمليات غير الملموسة والمسائل المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة سببية بين مساهمة معينة وعملية تغيير أوسع. ويناقش القسم (1-4) هذا الأمر بإسهاب أكبر.

وهناك أيضاً وجهة نظر تقول بأنّه "للحصول على صورة واضحة للتغيرات ذات الأهمية الكبرى بالنسبة للعاملين في حقل التنمية لا يمكننا تصغير الأمور النوعية إلى مجرّد كميّات. فينتهي بنا الأمر آخذين بعين الاعتبار فقط ذلك الجزء الذي يسهل قياسه من الأمور ذات الأهمية" (Taylor 2003). والاعتماد على الأرقام والحساب إنّما يعطي صورة مضللة تُظهر عملية متقلبة بطبيعتها على أنها دقيقة. والإفراط في الاعتماد على البيانات الكمية قد يعني عدم تسجيل أو فهم الجوهر الحقيقي للتغيير. وكما أشار آينشتاين "لا يمكن لكل ما هو مهم أن يحسب"TP[3]PT. وحتى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، والتي تعتبر أحد أقوى الدعاة إلى استخدام مؤشرات شاملة يمكن قياسها تحذّر من خطر "الدقة المضللة" المرتبطة بهذه المقاييس. وتُشير إلى أنّ "المقاييس الخاصة بالقدرات المؤسساتية غير موضوعية بطبيعتها. فهي تعتمد بشكل كبير على إدراك ورأي وتفسير من منظور فردي". ونتيجة لذلك، تعتبر "مقاييس نسبية وغير مطلقة"، وبالتالي من الممكن أن تكون مضللة (USAID 2000).

ويتطلب تناول مسألة تقييم هكذا عمليات معقدة أطر عمل متكاملة ومتعددة الأبعاد. ولهذه الغاية، بدأ البعض باستخدام منهجيات نظامية أو قائمة على الأنظمة بحيث يمكن وضع العلاقة ما بين القدرات والتغيير "في إطار التغيّرات الخاصة بالسلوك أو العلاقات أو النشاطات أو أفعال الناس" (ECDPM 2004). إنّ الفكر "النظامي" ضروري لفهم وتنمية القدرات من أجل التأثير على العمليات الداخلية القائمة ومن أجل تعزيز موقع المنظمة في إطار الأنظمة التي تعمل ضمنها" (ECDPM 2004). وينظر هذا الأسلوب إلى العلاقات المتداخلة ما بين عناصر وبيئات مختلفة، داخليا وخارجيا، وتأثيرها على بعضها، وينظر أيضا إلى الأبعاد المختلفة للحياة المنظماتية (طرق وبرنامج عملها الداخلي وعلاقاتها وتطورها).

4-1 بيان السببية والعزو

إنّ مسألة عزو أي تغيير في النظام الأوسع إلى مساهمة معينة أو وبطه بها تشكل تحدياً رئيسياً وتمثّل عقبة أمام تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية. ويعقد تفاعل العوامل الداخلية والخارجية بالإضافة إلى الظروف المتغيرة مهمة إثبات وجود علاقة سببية بين تدخل ما وتغيّر أوسع وتحديد المسؤولية (Paton 2003; Engelhardt and Lynch 2003). فعلى سبيل المثال، هل يمكن الكشف عن وجود صلة ما بين استراتيجية جديدة أو معدّلة على مستوى المقر الرئيسي وتغيّرات فعلية في الميدان؟

وقد يكون هناك حاجة إلى تقييم ما إذا كانت برامج أو تدخلات ما تؤدي إلى تغييرات طويلة الأمد من خلال طرق كافية المرونة من أجل أن تفسح المجال للأخذ بعين الاعتبار التغيّرات بعيدة الصلة ضمن السياق الأوسع. ويعتبر هذا مهمةً صعبة على وجه الخصوص عندما يتضمن الأمر التعامل مع جهات فاعلة متعددة وشراكات

TP[3]PT ملاحظة من المترجم: بالإنجليزية "Not everything that counts can be counted"

معقدة – كما وشبهت هذه المهمة نظراً لصعوبتها "بتثبيت الهلام بالمسامير". وربما يتمثل التحدي الأكثر واقعية ببيان مساهمة برنامج محدد في حدوث تغييرات بدلا من محاولة "عزو" هذه التغييرات للبرنامج (Mayne 1999). وفي النهاية يثير هذا سؤالا حول إذا ما كنّا نبتعد عن جوهر الموضوع من خلال البحث المستمر عن أثر قائم على علاقات سببية قد أو قد لا تتواجد؟ وسواء كان أمراً ممكناً وقيّما في نفس الوقت الربط ما بين المسبِّب والأثر، فهو يعتمد على افتراض وجود علاقة خطية ومباشرة بينهما، بينما في الواقع هناك مجموعة من علاقات أكثر تعقيداً وتفرقاً. وقد لا يكون تأثير تدخل ما آلياً أو فورياً، فقد يبقى في سباتٍ لفترة من الوقت أو قد يكون هناك ردوداً متعددة. ولهذا، قد تكون هناك حاجة إلى نقاش جوهري حول ما إذا كانت هناك حجة تنموية حقيقية للربط ما بين المسبِّب والتأثير أو إذا ما كان المبرر الوحيد لهذه الصلة هو كونها متطلباً من قبل الجهات المانحة.

5-1 الاستجابة للسياق والثقافة

تُكيّف برامج بناء القدرات المنظماتية وعمليات تقييم الأثر على نحو متزايد وفق احتياجات منظمات معينة ومن أجل أن تعكس السياق الثقافي الخاص الذي تعمل ضمنه هذه المنظمات. فعلى سبيل المثال، تقترح الأدلة أنّ المنظمات التي تعمل في سياق ثقافي ذي نفوذ يتخطى المسافات أو تلك التي تتصف بمستويات عالية من تجنب المخاطرة سوف تتقيّد على الأرجح بفكرة قياس الأداء وتؤمن بما تمثله هذه المقاييس. وهناك أيضاً وعي أكبر حول الحاجة إلى عمليات أكثر شمولية وملائمة ثقافياً. وتناسب الأساليب المختلفة سياقات مختلفة، فعلى سبيل المثال أينما تشاطرت الجهات الفاعلة والمجموعات في اهتماماتها، كان استخدام الأساليب التشاركية أكثر ملاءمة من استخدامه في وضع يشتمل على القليل من الأهداف المشتركة وحيثما كان الأسلوب معنياً أكثر بزيادة تدفق المعلومات ما بين المساهمين (Morgan 1999).

وقد يكمن المبدأ الرئيسي في التطبيق المناسب لأطر عمل تقييم الأثر قائمة على عدد قليل من مبادئ "جوهرية" ملائمة ويمكن تطبيقها في معظم السياقات. ويمكن إلحاق أطر العمل هذه بعد ذلك بعناصر أكثر مرونة من الممكن تكييفها وفقاً للسياق الذي تستخدم فيه. ويعتمد هذا على كفاءات الأفراد الذين يقومون بتنفيذ التقييم التي تتعلق بالعمل والتعامل مع ثقافات مختلفة، وكذلك على درجة ملاءمة التعديلات التي قد يجرونها من أجل ينجح التقييم في المحيط والسياق الثقافي المحليين. وقد تحد أيضا الاختلافات البيئية والثقافية من قدراتنا على مقارنة أداء المنظمات المتشابهة التي تعمل في ظروف مختلفة. ولذلك قد يكون من الضروري إجراء تسوية ما بين الحاجة إلى جمع معلومات بغرض المقارنة لاستخراج دروس عامة، والحاجة إلى تطوير أساليب مرنة ومناسبة لسياقات معينة.

6-1 الالتزام بتكاليف الاستثمار

قد تتطلب عمليات تقييم الأثر الكثير من المنظمات التي يتم تقييمها، وهي عادة ما تستهلك الوقت وكثيراً ما تكون مكلفة. ومن الممكن أن تقيّدها عوامل مثل توفر قدرات مؤسساتية كافية بالإضافة إلى قلة الاستثمار في الوقت والمهارات المصقولة والبنية التحتية من أجل جمع وتحليل المعلومات بفعالية. وازدياد الدعوات لمشاركة المساهمين واستخدام أطر عمل ومقاييس خاصة بسياقات محددة ومصممة بحيث تعكس السياق الثقافي المحلي والاحتياجات المحلية للمجتمعات جعل من تصميم عملية التقييم أكثر كلفة وأصبحت تحتاج إلى المزيد من الاستثمارات في الوقت والموارد المالية لتنفيذها بفعالية. ولهذا، فإنّ التكاليف الإجرائية لأطر العمل الخاصة بتقييم الأثر عالية. وإذا ما كانت لتطبّق بنجاح، فهناك حاجة إلى أن تأخذ الجهات المانحة والمدراء التكاليف الإدارية المباشرة وغير المباشرة والنفقات العامة المرتبطة فيها بعين الاعتبار. وإذا لم يحدث هذا، ستكون إدارة العمليات ضعيفة وسوف يتم توليد معلومات ذات قيمة عملية قليلة وسوف يؤدي إلى مقاومة وإحباط ومعنويات منخفضة. بالإضافة إلى هذا، قد تعاني النتائج من مصداقية محدودة. وإذا لم تكن المنظمات والجهات المانحة لها جاهزة لتغطية كافة التكاليف الخاصة بعمليات قياس فعّالة ومناسبة، فعليها إذن أن تشكّك في قدرتها على الاستمرار.

2- التغلب على التحديات: التبعات بالنسبة للتطبيق

لقد قدّم القسم السابق لمحة عن التحديات المتداخلة التي تواجه منظمات المجتمع المدني عند تقييمها لأثر التدخلات الخاصة ببناء القدرات المنظماتية. ويشير هذا القسم إلى الطرق التي تمّ تبنيها للتغلب على التحديات ولتطبيق عملية تقييم الأثر ويستعرضها بشكل من التفصيل. ويتبيّن من خلال مراجعة هذه الطرق المدرجة في الفقرة التالية والتي سوف يتم استعراضها بمزيد من التفصيل في الأقسام اللاحقة أنّه قد تم إحراز تقدم في تقييم أثر البرامج التنموية، ولكن هناك المزيد الذي يجب معرفته فيما يتعلق بخصائص معينة تتسم بها التدخلات الخاصة ببناء القدرات المنظماتية.

1- إشتراك المساهمين وترتيبهم حسب الأولوية
2- التقييم الذاتي
3- التثليث
4- توازن من المنهجيات والأدوات المختلفة
5- البساطة والنظامية
6- القبول بصلة معقولة والابتعاد عن العزو المباشر
7- إدراك مستويات الاستثمار
8- التعلّم المنظماتي: ربط التقييم بالفعل

1-2 اشتراك المساهمين وترتيبهم حسب الأولوية

تقترح التجربة أنّ العملية التشاركية تساعد في ضمان انخراط فعّال من قبل السكان المحليين ودرجة أكبر من الشعور بالملكية المحلية وزيادة الشعور بالثقة وضمان النوعية. وتساعد أيضاً في التغلب على بعض المسائل الأخلاقية الخاصة بهذه العمليات، بما فيها الموافقة على مجال ونطاق العملية وهؤلاء الذين سوف تتضمنهم والذين سيتمكنون من الحصول على المعلومات. ويضمن الاشتراك المباشر انخراط المساهمين (سواء كانوا مستفيدين أفراد أو مجموعات أو منظمات المجتمع المدني أو جهات مانحة) في محاولة تناول أسئلة أساسية والإجابة عليها. وتتضمن هذه:

- لمن النظام أوّلاً؟ (أي ترتيب القائمة المشتملة على جميع احتياجات المساهمين المحتملين حسب الأولوية)
- ما المعلومات التي يحتاجونها؟ ولأي غرض؟
- من لديه المعلومات ومتى وكيف يمكن جمعها؟
- من سوف يحلل المعلومات؟
- كيف ولمن يجب أن تُعرض؟
- كيف سوف يستخدمون المعلومات؟
- ماذا يمكن أن نتعلم من هذا؟
- كيف يمكن أن يساعد هذا مبادرات بناء القدرات المستقبلية؟
- ما المعلومات التي يحتاج إليها مختلف المساهمين؟

وتعتمد إجابات هذه الأسئلة على الطرق المختلفة التي ترى من خلالها الجهات الفاعلة الرئيسية عملية بناء القدرات وأهدافها. وتستطيع الثقافات والبيئات المختلفة الخاصة بالمساهمين أن تؤثر على هذه الطرق والتي تؤثر بدورها على تشكيل مفاهيمهم المتعلقة بكيفية حدوث بناء القدرات المفترضة. إنّ لدى المساهمين المختلفين (وحتى الأفراد ضمن مجموعات المساهمين) نظريات ضمنية تتعلق بكيفية حدوث التغيير، وعادة ما تظل هذه النظريات في اللاوعي ويعني هذا أنّ مختلف المساهمين يفهمون بناء القدرات بشكل مختلف، بينما يستخدمون نفس المصطلحات لوصف العملية. ولتقييم أثر مبادرات بناء القدرات بشكل فعال من الضروري التوصل إلى بعض التوافق حول العملية العامة والغرض من بناء القدرات وكيفية حدوثه.

وتشير التجربة أيضاً إلى وجود حاجة لتوضيح السبب وراء القيام بأي عملية تقييم الأثر. فكثيراً ما تعاني هذه العمليات من أهداف مشوشة وأغراض متناقضة وذلك بسبب الفشل في توضيح الأدوار وتطبيق المصطلحات بشكل مناسب (أنظر القسم 1-1). وتؤكد الأدلة الميدانية أنّ هؤلاء المنخرطين في تصميم عمليات تقييم الأثر بحاجة إلى التفريق ما بين هذه الأدوار المختلفة، أقله من أجل ضمان أنّ الدليل يُجمَع ويُحلّل ويُوَزّع بطريقة تناسب الدور المفترض أن تلعبه عملية التقييم.

وأخيراً، من الضروري أن يشارك المساهمون في هذه المرحلة من تصميم عملية التقييم في أخذ القرار بخصوص ما سيتم قياسه ومتى. فكثيراً ما يكون هناك خلطٌ ما بين نشاطات المشروع ومخرجاته ونتائجه قصيرة الأمد وأثره طويل الأمدTP[4]PT. فمن المهم توضيح لأجل من يعمل هذا النظام وما المعلومات المطلوبة وكيف سيتم جمعها ومتى. والاكتفاء بالقول بأنّ هذا النظام هو لصالح جميع المساهمين عادةً ما كان يعني بقاء هذه الأنظمة موجَّهة من قبل الجهات المانحة الخارجية وعدم استخدام جميع الشركاء للمعلومات الناتجة. وعادةً ما كان يعني أيضاً أنّ احتياجات الجهات المانحة هي التي تسود وتقود بالتالي إلى هيمنة أنظمة غير عملية وبيروقراطية تقوّض بدورها نوعية العمل التنموي الذي تحاول هذه الجهات المانحة دعمه. وعلى كل المساهمين تحمل مسؤولية مواجهة احتياجاتهم من المعلومات وإدراك عبء هذه الاحتياجات وليس فقط "توكيلها" لشركاء تابعين لتلبيتها. وما لم يتم فهم هذه الاختلافات والتعامل معها من غير المرجّح أن ينجح أيّ تقييم للأثر.

2-2 التقييم الذاتي

يعتبر التقييم الذاتي في بناء القدرات مهما إذا كانت عملية التقييم ستساهم في تحقيق الهدف النهائي لبناء القدرات وليس في تقويضه. وقد أصبحت المُلكية تعتبر شرطاً ضرورياً من شروط بناء القدرات (James 2002) ولذلك يجب إعطاؤها الأولوية. وهناك إدراك متنام بأنّ نتائج أي نظام لتقييم الأثر لن تكون ذات قيمة أو لن تكون صحيحة إلا إذا اشتملت العملية على شكل من أشكال التقييم الذاتي. وقد يتضمن هذا تقييم شريك ما للدعم المقدم من قبل الجهات المانحة. وكما استنتج في (EDCPM 2003) فإنّه "قد أوصي بالتقييم الذاتي لغرض تنمية القدرات..فاستخدام منهجيات تشاركية في التقييم الذاتي والتي تشتمل على مشاركة أعضاء المنظمات والمساهمين الخارجيين أمر ضروري. والطريقة الوحيدة الأكثر فعالية لضمان خروج التقييم بنتائج مفيدة هي إشراك هؤلاء المفترض استخدامهم لهذه النتائج في العملية من بدايتها إلى نهايتها".

وبالمثل، تشير المنظمة الكندية مركز أبحاث التنمية الدولية IDRC إلى أنّ المنظمات المتلقية تكتسب خبرات وفوائد قليلة جداً جراء عمليات التقييم المفروضة من قبل الجهات المانحة... وهناك فجوة كبيرة ما بين فرض قاعدة معينة وتغيّر الأداء... فيتطلب الأخير الانخراط الفاعل لهؤلاء المعنيين والمتأثرين ... ولا يتعلق الأمر ببساطة بمشاركة المنظمات في تشخيص أنفسها. بل يتعلق بشكل أساسي بامتلاك منظمة ما للعملية". ويوجد الآن إدراك متنامٍ بأنّه إذا ما لم يكن هناك عنصر تقييم ذاتي تشاركي فمن المرجّح إذن أن تفشل العملية.

TP[4]PT أنظر المصفوفة في القسم 1.1 للحصول على توضيح حول الاختلاف ما بين هذه المصطلحات.

وهناك عدة أنواع من أدوات ومنهجيات خاصة بتقييم القدرات المنظماتية والتي – من خلا ل عملية موجهة – تتيح المجال للمنظمات حتى تتأمّل بأدائها، لتختار بعد ذلك الأدوات وتخطط الاستراتيجيات التي تحتاجها لبناء قدراتها وتوسيع نطاق الأثرTP[5]PT. وتشمل هذه أدوات مثل أداة (Pact Organisational Capacity TP[6]PT(Assessment والتقييم الذاتي القائم على المناقشات (Discussion-Oriented Organizational Self-Assessment)، ولكن هنالك أيضاً أدوات محلية وملائمة للبيئة التي تستخدم فيها مثل تلك التي تم وضعها من قبل "مستشارو تنمية القدرات CADECO" في ملاوي والتي تستخدم بدورها أمثال افريقية لتعزيز التواصل. وتمّ شرح هذه الأداة والدروس المستفادة من تطبيقها من خلال ورقة براكسيس رقم 6 "استخدام الأمثال الافريقية في بناء القدرات المنظماتية" (Using African Proverbs in Organisational Capacity Building) بقلم تشيكو مالونغا. ومع هذا، تُصمّم أدوات التقييم المنظماتي الذاتي كونها عمليات نظامية يُحدّد من خلالها المستوى الحالي لقدرات منظمة ما – وهي ليست بالضرورة مناسبة لتقييم الأثر.

وتدعم تجربة إنتراك الخاصة في آسيا الوسطى وإفريقيا وجهة النظر القائلة بأنّه هناك حاجة لامتلاك عملية تقييم الأثر من قبل هؤلاء الذين تؤثر عليهم العملية والذين يمكنهم الانخراط بها على أفضل نحو. إنّ ازدياد مشاركة مجموعات المجتمع المدني والموظفين والمتطوعين وغيرهم من المساهمين في العملية يساعد على خلق درجة من الشعور بامتلاك العملية ونتائجها. ويضمن هذا أيضاً تكيّف نظام التقييم مع البيئة المحلية، ويسمح بدرجة من المرونة بحيث يصبح من الإمكان تقييم النتائج السلبية وغير المتوقعة. وفوق كل هذا، يساعد في إبقاء التركيز على المسائل الأساسية الخاصة باحتياجات وواقع المساهمين المحليين، سواء كان هذا على الأمد القصير أو الطويل.

وبينما تشتمل فوائد كل من زيادة المشاركة والتقييم الذاتي على ازدياد احتمالية الحصول على بيانات مرجعية أكثر دقة ونتائج أكثر واقعية وتحسّن عملية التعلّم واستخدام أفضل للموارد، تبقى هناك بعض العوائق. وتشتمل هذه بدورها على وجود قلق حول عدم توفر نقطة مرجعية خارجية وجعل العملية عرضة للاتهامات بعدم الموضوعية والتحيّز. بالإضافة إلى هذا، سوف يبقى هنالك دائماً تخوف من احتمالية خداع المنظمة لنفسها أو تلاعبها بالبيانات. وبالتالي، يجب دعم أي عملية تقييم ذاتي بأدلة أخرى لضمان تجنب النزعات التضليلية. ومن أجل أن تتمتع أي عملية بحث بالمصداقية يجب أن يكون هناك درجة، ليس فقط من الدقة، بل من ضمان النوعية القائم على الشفافية والتثليث.

3-2 التثليث

TP[5]PT يمكن الحصول على المزيد من المعلومات حول التقييم المنظماتي على الموقع الإلكتروني: H
http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC

TP[6]PT لمزيد من المعلومات أنظر Hhttp://www.pactworld.org/services/oca/index_oca.htmH

من المبادئ المهمة للحصول على صورة تتمتع بأكبر درجة ممكنة من المصداقية بينما يتم جمع أقل قدر ممكن من البيانات الضرورية هو التثليث. فيستطيع التثليث أن يتناول المسائل المتعلقة بالثقة وصحة المعلومات وذلك لأنّ استخدام خليط من المصادر والمنهجيات ووجهات النظر المختلفة (كالعمل في مجموعات واستخدام مصادر متعددة للمعلومات) يوازن التحيّز الذي قد ينشأ عن استخدام أي منهج على حدا.

ولا يعني استخدام منهجيات مختلفة أنّ هذه يتم اختيارها على نحو عشوائي، بل على العكس، حيث يتم اختيارها لتعمل على إبطال العناصر التي قد تقود إلى عدم الصحة في كل من المنهجيات. والأساس هنا هو التطبيق النظامي للمنهجيات النوعية:

> إنّ دقة منهج ما تأتي من التطبيق النظامي له، ولكن نادراً ما تكمّل عدم دقة طريقة ما فيما يخص المعلومات دقة طريقة أخرى (Fielding and Fielding 1986).

وإحدى الطرق لضمان الحصول على سعة من وجهات النظر هي استخدام فريق يتكون من ميسرين خارجيين بحيث يعمل على إدخال منظورات جديدة وأعضاء آخرين من داخل العملية. واستخدام منهج الفريق هذا يستطيع أن يتناول مسائل المصداقية والصحة خاصة عندما يتضمّن الفريق مساهمين محليين. ولكن من أجل ضمان مشاركة واحترام مختلف أعضاء الفريق بحيث لا تقتصر مشاركتهم على جمع المعلومات أو الأسوأ من هذا على كونهم ممثلين رمزيين فقط، ومن أجل الاستخدام الأفضل للمنظورات المختلفة، من المهم قضاء الوقت الكافي في بداية عملية تقييم الأثر في وضع مرجعيات العمل والمؤشرات وتوضيح الأدوار وإدخال تحسينات على خطة جمع المعلومات وتحديد مسؤوليات معينة أخرى (بالاعتماد على المهارات والخبرات).

2- 4 توازن من المنهجيات والأدوات المختلفة

من أجل المساعدة في عملية التثليث هناك حاجة إلى وجود توازن من المنهجيات والأدوات بحيث تؤخذ الاحتياجات المختلفة للمساهمين بعين الاعتبار. وهناك طرق متعددة وبسيطة لحد ما لتحقيق هذا. ففي عمله في إفريقيا على سبيل المثال، استخدم إنتراك أنظمة إستعاديةTP[7]PT لتسجيل القدرات تعتمد في عملها على التأمل بالأوضاع السابقة من أجل تمكين زبائنه من قياس مدى تغيّر القدرات مع الوقت. ويعتمد هذا على ضمان جمع معلومات مرجعية ذات مصداقية يمكن الاعتماد عليها والتي ترسم بدورها صورة للوضع في بداية العملية. ومن الممكن أن يكون هذا من خلال الاستبيانات التقليدية وتسجيل الشهادات السردية أو الاسئلة التي تشير إلى مدى

---

[7] ملاحظة من المترجم: أي استعادة التجارب السابقة فكريا لذلك تتصف هذه الأنظمة "بالاستعادية"

الاتفاق مع عبارة معينة. وبهذه الطريقة يصبح من الممكن قياس التغيّر ولكن بناء على التجارب ستبقى هناك تساؤلات حول ملاءمة أو دقة هذه المنهجية.

وكما تمّت الإشارة سابقاً، فهناك قلق حول الإفراط بالاعتماد على المقاييس والمؤشرات الكمية. ونتيجة لذلك، هنالك اعتراف متنام بالحاجة لتطبيق مزيج من المنهجيات والأدوات من أجل الحصول على معلومات كافية ومناسبة وذات مصداقية. وهنالك إدراك بأنّ المقاييس الكمية تعاني قصوراً عندما يتعلق الأمر بتقييم الأثر وذلك لعدم قدرتها على:

- شرح سبب حدوث أمر ما؛
- فهم وجذب الانتباه إلى العلاقات بين المكونات المختلفة والتي عادة ما تكون أهم من المكونات نفسها؛
- تحديد التغيّرات في النفوذ والعلاقات ما بين الناس في المنظمات وخارج المؤسسات؛
- تقدير التغييرات الدقيقة – فأدوات التقييم هذه لديها منظور ضيق وتميل إلى ما هو دنيوي، فعندما يصعب حساب أمور ما يتم إغفالها؛
- أن تقيس التغيّر نسبة إلى التغيرات البيئية الأوسع والمؤثرة.

وفي ضوء هذا القصور، أصبح هناك إدراك بأنّ أي محاولة ذات مصداقية لتقييم أثر بناء القدرات يجب أن تتضمن طرقا نوعية متعددة – بما فيها التعليقات الانعكاسية أو دراسات الحالة أو الأدوار التمثيلية أو الوصف أو الرسم أو السرد. فعلى سبيل المثال، أشارت منظمة لبناء القدرات في إفريقيا الجنوبية تدعى جمعية موارد تنمية المجتمع (Community Development Resource Association 'CDRA') إلى الحاجة لاستخدام "قصص" سردية من أجل دراسة عمق وتعقيد التغيّرات البشرية بشكل كامل. فتعتبر هذه القصص من أبسط الطرق التي يمكن من خلالها وصف الأوضاع المعقدة. ومن خلال تحسين قدراتنا على رواية القصص نستطيع توصيل وحماية جوهر ما يتم السعي إليه وتحقيقه. وهذه القصص السردية ضرورية من أجل تيسير التعلّم المنظماتي من خلال مساعدة الموظفين والمتطوعين على الانخراط في أفكار جديدة وطرق عمل مبتكرة (CDRA 2001; Taylor 2003).

وتقول الجمعية أنّ تطوير قصص كهذه هو فن يجب تشجيعه من قبل العاملين في التنمية. إنّ ممارسة المراقبة بشكل انتظامي ونسجها في قصص حيوية وواضحة ومن ثم استخراج دروس مستفادة وإفراغها في صيغة مفاهيم تعتبر عملية قيّمة. فالعاملون بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على قراءة التغيّرات المنظماتية وهم بحاجة أيضاً إلى فهم الذات بحيث يستطيعون رؤية أنفسهم كجزء من أية عملية. ويحتاج العاملون إلى المقدرة على التأمّل بالتجارب حتى لو كانوا منهمكين في العمل. وبكلمات أخرى، إنّ العاملين في التنمية جزء من القصة. ولكنهم يدركون أنّه من أجل

أن يتمتع هذا التقييم السردي بالمصداقية من وجهة نظر الجهات المانحة يجب إدارة وتهدئة قلق هذه الجهات. وما أن تتم طمأنة الجهات المانحة بأنّ أموالها قد صرفت وفقاً للخطة الموضوعة (أي من خلال أطر عمل ومقاييس أداء تقليدية)، تستطيع هذه الاسترخاء والاستماع إلى القصص التي تبين التغيّرات التي طرأت على الناس والعلاقات (Taylor 2003).

وقد تمّ القيام بعدة تجارب تبتعد عن استخدام مؤشرات محددة مسبقاً. ومن أهم الأمثلة على هذا تجربة عملية رصد تشاركية قامت بها الهيئة المسيحية للتنمية في بنغلادش (Christian Commission for Development in Bangladesh) مع ريك ديفيز (Davies 1998). واشتملت هذه التجربة على جمع معلومات وقصص من المشاركين تعتمد على نظرتهم فيما يتعلق "بأهم التغيّرات" التي طرأت أثناء تنفيذ المشروع. ويساعد هذا المنهج على تحديد وإعطاء قيمة للتغيّرات غير المقصودة أو المتوقعة ولديها أيضاً تأثير جدير بالاعتبار على المعنيين بالمشروع.

وينعكس هذا التغيّر في موقفنا حيال الطريقة التي نحدد من خلالها التغيّر النوعي في المنهج الذي تبنته منظمة آكشن إيد Action Aid في أوغندا لمراجعة أثر التغيّر المنظماتي. وتألفت هذه المراجعة من تعليقات على مناقشات جماعية ومقابلات واستخدام السرد الشخصي من قبل أحد المستشارين من أجل دراسة الآراء حول عملية التغيّر التي أصبحوا جزءاً منها (Wallace and Kaplan 2003). ويزداد اعتراف الجهات المانحة بدور القصة، فعلى سبيل المثال وظفت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في ملاوي USAID Malawi شخصاً محدداً لكتابة هذه القصص.

وتشير بعض الأدلة إلى ازدياد الاقتناع بضرورة استخدام مزيج من المنهجيات من أجل تقييم بناء القدرات وأثرها (Roche 1999; Taylor 2003). ولكنّ الازدياد في استخدام هذه المنهجيات الانعكاسية والتشاركية تثير بعض المسائل التي تتعلق بتأثير الثقافة المحلية على الطريقة التي تطبّق من خلالها هذه المنهجيات، وتثير تساؤلات حول مدى كون هذه العمليات مقيّدة ثقافياً وبالتالي عدم إمكانية توحيدها من خلال استخدام مؤشرات عالمية.

وأصبح العاملون يدركون أنّ فوائد استخدام أنواع متعددة من المنهجيات المختلفة ترجّح كفة تكاليفها. ولكن، تعتمد قيمة ومصداقية أنظمة التقييم هذه على مدى تكيّفها مع الظروف المحلية، بينما تبقى في نفس الوقت مقبولة ويبقى من الممكن مقارنتها عالمياً. ولتحقيق هذا، عليهم (العاملين) أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- التوازن ما بين أطر العمل الشائعة والمقاييس الخاصة ببيئة معينة
- تكاليف استخدام عمليات نوعية أو ذات طابع سردي والتي تتمثل بالجهود والموارد الضرورية لصياغة هذه العمليات وجمع المعلومات وتحليلها

- افتقار المعلومات التي يتم جمعها إلى الموضوعية
- التحديات المتعلقة بوضع منهجيات لتحليل ودمج المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة والتي تتمتع بدرجة من التناغم والتي بالامكان مقارنتها

5-2 البساطة والنظامية

إنّ القلق المتواتر حول كلفة وقابلية تطبيق هكذا أنظمة قد سلط الضوء على الحاجة إلى أن يكون أي نظام لتقييم الأثر بسيطاً وعملياً إلى أكبر درجة ممكنة. وبينما يجب على هكذا نظام أن يكون قادراً على أن يقدم رؤية عميقة فيما يتعلق بنتائج أي محاولات لبناء القدرات فإنّه يحتاج إلى أن يكون بسيطاً على نحو كافٍ بحيث يرشّح جوهر التغيّرات التي طرأت.

ومما يبعث على الاستغراب دعم مطالبة الموظفين العاملين في حقل التنمية بأنظمة تقييم سهلة وبسيطة من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID (على الأقل من حيث المبدأ وقد لا يكون من حيث الممارسة)، وهي منظمة عرفت باستخدام عمليات تقييم صارمة. وقد أدركت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID القيود والتعقيدات المتعلقة بتقييم الأثر وتؤكد أنّ:

> أفضل أنظمة القياس تصمم لتكون على أكبر قدر ممكن من البساطة – فلا تستهلك الكثير من الوقت وليست ذات كلفة غير معقولة وفي نفس الوقت هي قادرة على تزويد المدراء بمعلومات جيدة وعادة كافية لتلبية الاحتياجات الإدارية (USAID 2000: 6).

ويتطلب هذا عادة عملية ترتيب للأولويات جديرة بالاعتبار – مثل أن يتطلب اختيار ثلاثة مؤشرات فقط لما يشكل قيادة فعالة من قائمة مكونة من أكثر من عشرين مؤشر. وبينما يوجد هناك إدراك بأنّ هكذا أنظمة يجب أن لا تعتمد على عدد كبير من المؤشرات المعقدة فمن المعترف به أيضاً أنّها يجب أن تكون مرنة بقدر كافٍ بحيث تتطور مع الزمن وتعكس حقيقة التغيّرات التي طرأت.

وطريقة أخرى هي رؤية تقييم أثر بناء القدرات من منظور تصغيري يركز على قياس التحسينات على مستوى المكونات أو النشاطات منفردة. ومثال على هذا هو النظر إلى تأثير برامج معينة تدريبية أو خاصة بإعادة الهيكلة. والدارج حالياً وضع معايير للأداء ومن ثمّ يجري تقييم الأثر من خلال قياس التعارض بين ما خُطط له وما تمّ تحقيقه فعلياً.

إنّ المنظور المنظوماتي، أي القائم على استخدام الأنظمة، يمتلك رؤية طويلة الأمد ويدرس الصلة ما بين العناصر المختلفة للقدرات بصفتها نفسها نظاماً أو جزءاً من أنظمةٍ أخرى. ويحقق هذا البساطة من خلال مقاومة إغراء تقسيم مبادرة بناء القدرات إلى قطع صغيرة لكل منها مؤشراتها الخاصة. ويعتبر كل من القدرات والأثر نتيجة ناجمة عن علاقات متداخلة معقدة فيما بين المكونات الداخلية وما بين النشاطات الداخلية لنظام ما والبيئة المحيطة به. وباختصار، إنّ التركيز هو على مجموعة مختلفة من الديناميات القائمة والتي قد تثير تساؤلات حول طرق عديدة تستخدم حالياً. ويرى المنظور المنظوماتي أنّ عمليات التقييم المبنية على التخطيط والسيطرة والقدرة على التنبؤ تعاني من خلل عميق ذي أشكال متعددة. فالأنظمة المعقدة لا يمكن السيطرة عليها، بل يمكن فقط تشويشها وإفساد استقرارها. وبالتركيز على النتائج المقصودة يتم تجاهل النتائج غير المقصودة والتي تتخلل جميع أوجه تنمية القدرات. ولربّما أكثر ما هو مقلق أنّ التركيز على استهداف الأداء قد يقوّض الأهداف الأساسية التي يسعى الناس إلى تحقيقها. وعوضاً عن هذا، إذا ما تم فهم النظام بأكمله والعلاقات بين العناصر فإنّ الأداء سوف يصبح واضحاً.

ويساعد أحد الأطر التحليلية المستخدم من قبل المركز الأوروبي لإدارة السياسة التنموية ECDPM في فهم كيفية ظهور القدرات مع الوقت، وكيفية استطاعة التدخلات المتعمّدة دعم ظهور هذه القدرات وكيفية استطاعة القدرات المساهمة في تحسين الأداء. ويستخدم الإطار التحليلي المكونات التالية:

القدرات والتغيير والأداء

القدرات: ما الشكل الذي تتخذه القدرات في سياق معين وضمن نظام معين؟

التغيير والتكيّف: كيف تحدث عمليات التغيير التي تدعم بدورها بناء القدرات ضمن منظمة أو نظام ما؟

الأداء: ما طبيعة العلاقة المتداخلة بين القدرات والأداء عبر الزمن؟

البيئة الخارجية: كيف أثرت البيئة الخارجية – السياق التاريخي والثقافي والسياسي والمؤسساتي بالإضافة إلى العوائق والفرص التي تخلقها هذه العوامل – على قدرات أو أداء المنظمة أو النظام؟

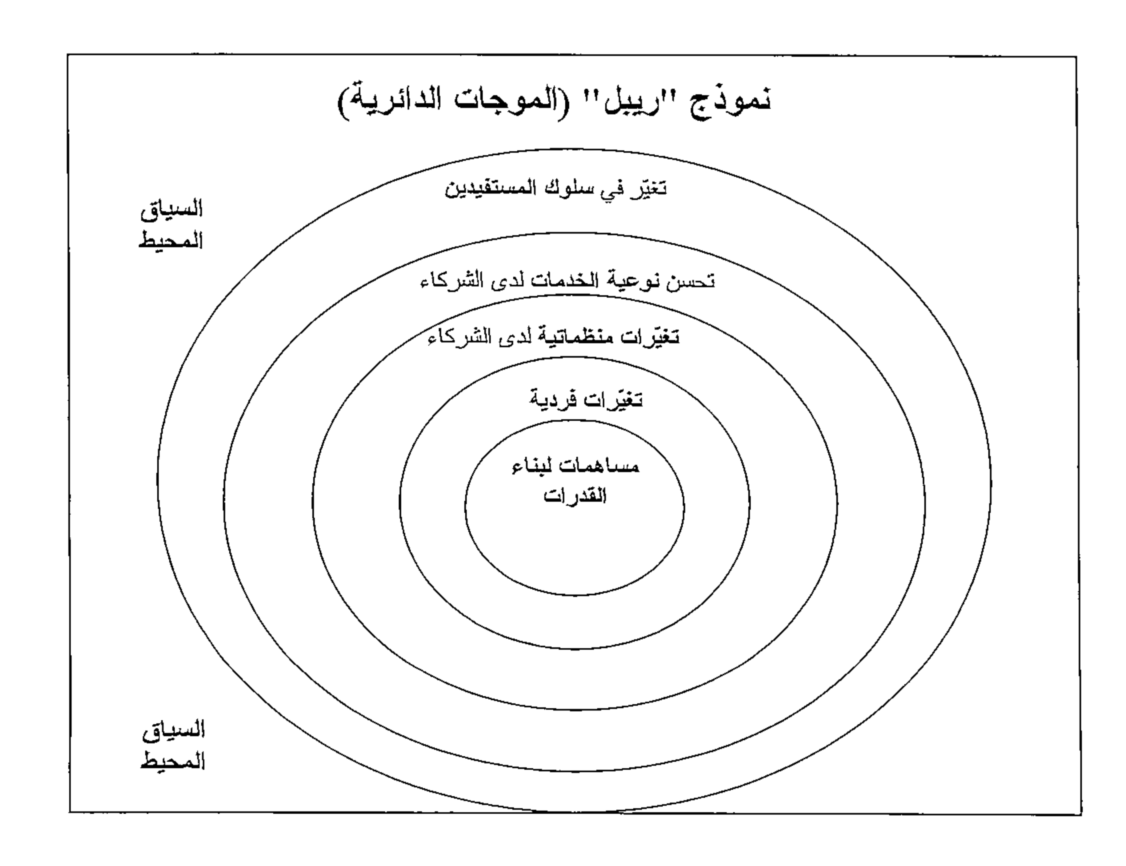
الأنظمة المحيطة: ما العلاقات المتداخلة بين التدخلات الخاصة ببناء القدرات والأنظمة المحيطة، وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بالمنظمات والمؤسسات التي تشكل هي جزءا منها؟

التدخلات الخارجية: كيف أثرت الجهات الخارجية على عملية التغيير؟

6-2 القبول بصلة معقولة والابتعاد عن العزو المباشر

يتمثل أحد التحديات التي تواجه الذين يصممون وينفذون أنظمة تقييم الأثر بكيفية حل مسألة العزو. ففي أي برنامج معقد وذي أوجه متعددة حيث يوجد عدد من التدخلات حول نقاط وفي مواقع مختلفة على مدار السنوات يصبح من الصعوبة تحديد أي أسباب مباشرة للتغيير. ويعود هذا جزئياً إلى العدد الكبير من التدخلات والتغييرات التي تحصل، وجزئياً إلى التغييرات التي تحصل للموظفين (خاصة على مستويات القيادة والإدارة)، وجزئياً أيضاً بسبب التغييرات في البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والتي تحمل تأثيرات غير متوقعة. أمّا بالنسبة لأية محاولة لتعقب علاقات سببية محددة فسوف يكون هناك عدة ترجمات وتفسيرات لما سبّب أيّ تغيير، ويصبح عزو التغيير لعامل أو تدخل واحد مهمة مشحونة وغير مثمرة.

ويمكننا إيجاد حل وسط لأمنية تحديد علاقات سببية من خلال القبول بصلة معقولة. وكانت إحدى الطرق لشرح هذا الحل والتي استخدمت في التدخلات الخاصة بالتدريب على بناء القدرات هي نموذج "ريبل" أو الموجات الدائرية Ripple Model (James 2002):



وتشبّه التدخلات الخاصة ببناء القدرات من خلال هذا النموذج بقطرة مطر أو حصاة تسقط في الماء – وتتحرك بعد ذلك موجات الماء الدائرية نحو الخارج مسببة تغيّرات على المستوى الفردي. فعلى سبيل المثال، من الجدير به أن تؤدي دورة تدريبية ما إلى تحسين المعرفة واكتساب مهارات جديدة وتحسّن بالسلوك. وإذا ما استطاع المشاركون في التدريب تطبيق ما تعلموه في منظماتهم فمن الجدير به أنّ التغيير قد يحصل على المستوى المنظماتي الأوسع. وتحسّن كل من المهارات الفنية للموظفين والتنظيم الداخلي يجب أن يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل الشركاء. وفي النهاية، يجب أن يؤدي هذا إلى تغييرات في حياة المستفيدين الآخرين. أمّا حجم واتجاه الموجة فيتأثران (ويؤثران بدورهما) بالبيئة التي يتحركان ضمنها.

ويعتبر هذا النموذج أيُّ تدخل لبناء القدرات تدخلاً واحداً فقط بين تدخلات عديدة أخرى تؤدي بدورها إلى التغيير. ومن ناحية ثانية، من خلال استخدام مفهوم الصلة المعقولة يصبح من الممكن الحكم إذا ما كان أي تغيير على مستوى معين يتموّج فعلاً إلى الخارج ليؤدي إلى تغيّرات على مستوى أوسع. ولقد استخدم إنتراك، على سبيل المثال، مقابلات شبه منتظمة وأسئلة مفتوحة حول ما قد تغيّر وسبب التغيير من أجل استنباط معلومات حول الصلة المعقولة. واستخدم أيضاً رسما تخطيطيا زمنيا للأحداث الرئيسية في حياة منظمة ما من أجل أن يتبيّن إذا ما كانت تعتبر بعض التدخلات المعينة لبناء القدرات ذات أهمية.

ويجب أن لا يعطي هذا النموذج الانطباع بأنّ التغيّر من المستوى الفردي إلى المستوى المنظماتي عبارة عن عملية خطية. فهناك أوضاع تكون فيها التغيّرات على المستويين داعمة بعضها البعض في نفس الوقت، ولكن هناك أيضاً بعض الأوضاع حيث يوجد تغيير منظماتي فعّال دون وجود أي تغيير في السلوك والعكس صحيح. وحيث يوجد أثر على حياة المستفيدين في المجتمعات المحلية أيضاً من الممكن أن يعود هذا بالتغيير على المستويين الفردي والمنظماتي من خلال، على سبيل المثال، عمليات إشراك مختلف المساهمين.

7-2 إدراك مستويات الاستثمار

إنّ أحد الأسباب الرئيسية وراء فشل تقييم الأثر وأنظمة قياس الأداء الأخرى هو عدم القدرة على – أو ربما عدم الرغبة في – استثمار تمويل ووقت كافيين من أجل تصميم وتطوير وتنفيذ هذا التقييم وأنظمة قياس الأداء. وهناك تكاليف مباشرة وغير مباشرة ترتبط باستخدام وتطبيق هكذا أنظمة معقدة. وهي تعتبر مكلفة عند الأخذ بعين الاعتبار ما تحتاجه هذه الأنظمة من موظفين والوقت الذي يحتاجه المستشارون بالإضافة إلى وقت السكان المحليين والمؤسسات المحلية. وهناك أيضاً التكاليف

المباشرة المرتبطة بجمع المعلومات وتحليلها ونشرها على نحو ملائم وتشاركي. والتكاليف المرتبطة بتطوير المهارات والفهم في هذه المجالات. ومن التكاليف غير المباشرة هناك التأثيرات على الأنظمة الداخلية وتحوّل الانتباه عن الاحتياجات الأكثر إلحاحاً، والتكاليف التي تتحملها المنظمة من إحباطات شخصية ومقاومة ومعنويات منخفضة.

وتتم تغطية هذه التكاليف في العديد من المنظمات غير الحكومية من خلال النفقات غير المباشرة بدلاً من استخدام مصادر مالية خصصت للبرامج. ولذلك، من الضروري أن تبدأ الجهات المانحة بتخصيص تمويل كافٍ يغطي التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بهذه الأنظمة. وأحد الاستنتاجات الواضحة هو أنّ عملية تقييم الأثر بأكملها – من جمع معلومات وتحليلها ونشرها بالإضافة إلى تطبيقها الواسع هي عملية مكلفة. ويجب رؤية هذه العملية كاستثمار جدير بالاعتبار وليس فقط كتكاليف مؤسساتية إضافية.

8-2 التعلّم المنظماتي: ربط التقييم بالفعل

بينما يتم التشديد على استخدام تقييم الأثر من أجل أغراض المساءلة فمما هو على نفس القدر من الأهمية استخدام نتائج التقييم بشكل فاعل للتأثير على التخطيط للأعمال المستقبلية وتكييفها وتحسينها وتطوير مبادرات جديدة. وللوصول إلى هذا ليس من الكافي توليد البيانات والمعلومات فقط دون تحليلها فيما بعد ونشرها بطريقة فعّالة ومناسبة وجعلها بمحل يسهل الحصول عليها. وحتى يحدث هذا، من الضروري الاستثمار في تهيئة بنية تحتية مناسبة لجمع المعلومات و/أو وجهات النظر السردية، بل ويجب الاستثمار أيضاً في تطوير المهارات التحليليةTP[8]PT لدى الذين يفسرون المعلومات وعمق نظرهم. ويجب أن يؤدي هذا التحليل بدوره إلى تحسين العمل والتطبيق من خلال فهم واستجابة أفضل للبيئة المتغيرة. وكعملية تنموية تدمج بين الفكر والممارسة، فإنّ خلق صلة بين التقييم وتحسّن التطبيق يعتبر عملية تعلم. ودون وجود ثقافة منظماتية داعمة للتعلّم فإنّه يصبح من الصعب خلق هذه الصلة على نحو فعّال. ومن أجل دعم وتمكين ثقافة التعلم، قد تحتاج المنظمات إلى بيان أنّTP[9]PT:

- التعلم *نشاط شرعي*، أي أنّه يُنظر إلى التعلم على أنّه جزء لا يتجزأ من مسؤوليات عمل أي فرد، وليس على أساس أنّه عمل يتم في الوقت الخاص
- التعلّم يحظى *بالتشجيع والدعم*، أي أنّ المدراء يجعلون التعلم جزءاً من مسؤوليتهم لضمان تشجيع زملائهم للمساهمة في تطوير سياسة منظمتهم وعملها
- التعلّم يحظى *بموارد كافية*، أي أنّ هناك إدراك بأنّ التعلم يستغرق وقتاً وقد يتطلب أيضاً موارد أخرى بما فيها التمويل

[8] أنظر ورقة براكسيس اللاحقة حول المهارات التحليلية والقدرات التكيفية
[9] من ورقة براكسيس القادمة حول التعلّم المنظماتي، كتبها بروس بريتون

- التعلّم يحظى *بالتقدير*، أي أنّ الأفراد الذين يساهمون في تطور منظماتهم يحظون بالتقدير على جهودهم ويعطون فرصاً لتمثيل فكر منظماتهم أمام الآخرين
- *العوائق الداخلية* التي تواجه التعلم يمكن التغلب عليها، أي أنّ الاستراتيجيات التي تتناول العوائق الداخلية أمام التعلّم، والقائمة بدورها على تحليل نظامي، يتم تصميمها وتوضيحها لجميع أعضاء المنظمة

3- الاستنتاج

إنّ هدف برنامج براكسيس التابع لإنتراك هو دعم منظمات المجتمع المدني من أجل أن تحقق مهمتها بطريقة أكثر فعالية من خلال زيادة: 1) توليد2) والقدرة على الوصول إلى3) وتبادل المعلومات حول الممارسات والأبحاث الابتكارية والملائمة للبيئة التي تعمل فيها والتي تتعلق ببناء القدرات المنظماتية. وكما بيّنت هذه الورقة من أوراق براكسيس فإنّ أحد التحديات الرئيسية في مجال بناء القدرات المنظماتية هو التقييم الفعّال لعمل تدخّل ما إذا ما أدّى إلى تغيير طويل الأمد ومستدام. ومن أجل البناء على الممارسات القائمة وإعطاء قيمة مضافة لأعمال الآخرين سوف تختم هذه الورقة من خلال تحديد مسائل معينة من الممكن أن يركز عليها برنامج براكسيس جهوده للحصول على أكبر قدر ممكن من الفائدة.

أولاً، تكمن هناك حاجة لفهم الخصائص المحددة لبناء القدرات المنظماتية على نحو أوضح، وفهم إذا ما لغرض الفعالية يخلق هذا حاجة إلى طرق مختلفة تستخدم في تقييم أثر برنامج أو مشروع ما وتستخدم أيضاً في التدخلات الخاصة ببناء القدرات المنظماتية. ويتضمّن هذا دراسة أعمق حول ما إذا كان من الممكن أو حتى المرغوب فيه إيجاد صلة مباشرة بين السبب والأثر (أو بكلمات أخرى بين المنظمات الفعّالة والتغيير التنموي). وعلى الرغم من إحراز تقدم في هذا المجال تبقى هناك حاجة إلى تصميم وتوثيق طرق لتقييم الأثر ابتكارية وملائمة ويمكن الحصول عليها والتي:

- ترقى إلى التحدي المتمثل بقياس ما هو مهم وليس فقط ما يسهل قياسه
- تصوّر وتُقيّم الطبيعة النظامية ومتعددة الأبعاد والديناميكية للتغيّر المنظماتي ببساطة ووضوح ومرونة
- تستخدم أنواعا متعددة من العمليات الكمية والنوعية
- تتضمن درجة أكبر من مشاركة المجتمعات المحلية وتدخل قصصها وتجاربها
- توازن المبادئ الأساسية – كالثقة والمساواة والمُلكية والعول والمصداقية والشرعية – بمرونة لتتكيف مع الظروف المختلفة
- تدرك احتياجات وأجندات مختلف المساهمين وتستجيب لها
- تستخدم منهجيات لتحليل ودمج المعلومات ذات المصادر المختلفة والتي تتمتع بدرجة من التناغم ويمكن مقارنتها ببعضها

ثانياً، يبدو تقييم الأثر أكثر فعالية عندما يرتبط بتحسّن الممارسات في بيئة منظماتية تعطى فيها الأولوية للتعلم والتجارب. حينها فقط يمكن للمعلومات التي تم جمعها والمعرفة التي تمت مشاركتها أن تستخدم على نحو بناء من أجل التفكر النقدي بالتجارب السابقة وتحسين نوعية العمل. ومع هذا، يوجد حالياً حوافز قليلة للتعلم والانفتاح. وبدون إدراك صريح لعدم توازن القوى، تشعر العديد من المنظمات المشاركة بالقلق حول الكشف عن أي قصور أو فشل عندما يحتمل ارتباط الأمر باعتبارات خاصة بالتمويل. والتغيّر بالتوجه مؤخراً من التشديد على السيطرة والمساءلة نحو التعلم يعطي مساحة للتفاؤل ولكن يمكن عمل المزيد لتناول هذا العائق.

ثالثاً، من الحيوي توفير اللازم من الوقت والموارد، البشرية والمالية منها واستثمارها. وتقترح جميع الأدلة أنّ نجاح تقييم الأثر يعتمد على استثمارات مالية قيّمة. ويجب إدراك هذا من قِبل المنظمات المشاركة والجهات المانحة لها، وإلا فسوف يتم تنفيذها على نحو يفتقر إلى الجودة وسوف تولد معلومات ذات فائدة عملية قليلة وتعاني من مصداقية محدودة. ولذلك، يجب رؤية تقييم الأثر كاستثمار يستطيع أن يعطي قيمة مضافة لقدرة المنظمات على التعلم بدلاً من رؤيته فقط بمثابة تكاليف إضافية.

4- الخطوات اللاحقة

من أجل تناول التحديات التي عرضتها هذه الورقة يهدف برنامج براكسيس إلى العمل مع مجموعات متعددة من الجهات والباحثين التي تقدم الدعم للمجتمع المدني ويهدف أيضاً إلى توفير مساحة للتعلم المتبادل من الخبرات. وبشكل خاص، يعتقد برنامج براكسيس أنّ لدى العاملين في البلدان النامية والانتقالية دور كبير لتلعبه بغرض توليد أفكار وطرق جديدة. وتهدف هذه الورقة إلى أن "تفتح" هذه العملية للغير من خلال إثارة النقاش ودعوة ردات الفعل. وبالتالي، سوف تتضمن الخطوات اللاحقة:

- تأسيس مجموعات تعلم من أشخاص مهتمين بالاشتراك الفاعل في أخذ الموضوع قدماً – بشكل أساسي من خلال التواصل عبر الإنترنت باستخدام الأدوات المرئية
- دعم الباحثين والعاملين المحليين في البلدان النامية والانتقالية[10] في كتابة ونشر خبراتهم والدروس المستوفاة على شكل ملاحظات براكسيس
- تنفيذ دراسات حالة وأبحاث بالتعاون مع باحثين ومنظمات محلية
- تأسيس وحدة تفاعلية لمشاركة التعلم وتبادل المعلومات والمطبوعات من خلال قسم براكسيس على الموقع الإلكتروني لإنتراك[11]

---

[10] وسوف يتضمن هذا الدعم التمكن من التواصل مع مستشار يمكن أن يقدم دعما إرشاديا وتحريريا من خلال البريد الإلكتروني أو الهاتف أو من خلال الالتقاء وجها لوجه وتقديم مكافآت شرفية صغيرة من أجل أن تعكس الوقت الذي تم استهلاكه في الكتابة

[11] يجري إعادة تصميم موقع إنتراك وسوف يطلق في آذار/مارس 2005

- عقد ورشات عمل وندوات من أجل تشجيع التأمل والتحليل

وإذا ما رغبتم بالانخراط بهذه العملية أو إذا كان لديكم المزيد من الأسئلة يرجى زيارة موقع إنتراك الإلكتروني أو الاتصال بنا عبر البريد الإلكتروني أو العنوان المبين أدناه. ويرجى أيضاً توزيع هذه الورقة من أوراق براكسيس على شبكاتكم الخاصة، وخاصة لمن لا يتمتعون بسهولة الوصول إلى معلومات كهذه أو استخدام الإنترنت.

البريد الإلكتروني: praxis@intrac.orgH
العنوان البريدي:
Praxis Programme, INTRAC, PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ United Kingdom
هاتف رقم: 201851 1865 0 44+

المراجع

Bakewell, O. (2003) *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*, Oxford: INTRAC

CDRA (2001) *Measuring Development – Holding Infinity*, Annual Report, Cape Town: CDRA

Cracknell, B. (2002) *Evaluating Development Aid – Issues, Problems and Solutions*, London: Sage

Davies, R. J. (1998) 'An evolutionary approach to facilitating organisational learning: an experiment by the Christian Commission for Development in Bangladesh', *Impact Assessment and Project Appraisal* 1 (1)

ECDPM (2003) 'Evaluating Capacity Development', *ECDPM Newsletter*

Engelhardt, A. and Lynch, R. (2003) 'Moving upstream – new challenges for monitoring & evaluation', SPARCS Newsletter Autumn 2003, Birmingham: The Parc

Fielding, N. and Fielding, J. (1986) *Linking Data: The Articulation of Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*, London: Sage

Fowler, A. (1997) *Striking a Balance: A Guide to Making NGOs Effective in International Development*, London: Earthscan/INTRAC

James, R. (2001) *Power and Partnership: Experiences of NGO Capacity Building*, Oxford: INTRAC

James, R. (2002) *People and Change: Exploring Capacity Building in African NGOs*, Oxford: INTRAC

James, R. (2002) 'Practical guidelines for the monitoring and evaluation of capacity building', Occasional Paper No. 36, Oxford: INTRAC

Lewis, D. (2001) Management of Non-Governmental Development Organisations: An Introduction, London: Routledge

Mayne, J. (1999) 'Assessing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly', discussion paper from the office of the Auditor General of Canada

Morgan, P. (1999) *An Update on the Performance Monitoring of Capacity Development Programs: What are we learning?* Quebec: CIDA

Neely, A. (2002) *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press

Oakley, P. (2001) *Evaluating Empowerment – Reviewing the Concept and Practice*, Oxford: INTRAC

Oakley, P., Pratt, B. and Clayton, A. (1998) *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*, Oxford: INTRAC

O'Neill, O. (2002) 'Reith Lectures: Trust & Society', London: BBC

Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*, London: Sage

Riddell, R.C., Kruse, S-E., Kyollen, T., Ojanpera, S. and Vielajus, J-L. (1997) 'Searching for impact and methods: NGO evaluation synthesis study', report produced for the OECD/DAC Expert Group on Evaluation, Helsinki: Department for International Cooperation, Ministry of Foreign Affairs

Roche, C. (1999) *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*, Oxford: Oxfam

Smillie, I. and Hailey, J. (2001) *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in South Asian NGOs*, London: Earthscan

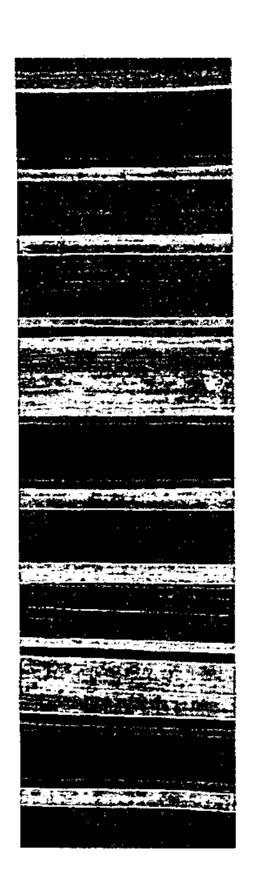
Taylor, J. (2003) *Using Measurement Developmentally*, Cape Town: CDRA

USAID (2000) 'Measuring institutional capacity: recent practices in monitoring and evaluation', *TIPS* 15, Washington: USAID

Wallace, T. and Kaplan, A. (2003) 'The taking of the horizon: lessons from ActionAid Uganda's experience of change in development practice', working paper, London: ActionAid

قائمة شرح مختصر العبارات

BBC	British Broadcasting Corporation
CADECO	Capacity Development Consultancies
CDRA	Community Development Resource Association
CIDA	Canadian International Development Agency
CSO	Civil society organisation
DAC	Development Assistance Committee
ECDM	European Centre for Development Policy and Management
IDRC	International Development Research Centre
INTRAC	International NGO Training and Research Centre
NGO	Non-governmental organisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
USAID	US Agency for International Development



Praxis Paper No. 2

Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building

By John Hailey, Rick James and Rebecca Wrigley



February 2005

Contents

Executive Summary 3

Introduction 4

1 Overview of Challenges 6

1.1 Unclear Programme and Process Design 6

1.2 Power, Control and Ownership: Whose needs and agenda? 8

1.3 Measuring Complex and Intangible Change 9

1.4 Demonstrating Causality and Attribution 10

1.5 Responding to Context and Culture 11

1.6 Committing to the Investment Costs 12

2 Overcoming the Challenges: Implications for Practice 12

2.1 Stakeholder Involvement and Prioritisation 13

2.2 Self-Assessment 14

2.3 Triangulation 16

2.4 Balance of Different Methods and Tools 16

2.5 Simple and Systemic 19

2.6 Accept Plausible Association, not Direct Attribution 20

2.7 Recognise Levels of Investment 22

2.8 Organisational Learning: Linking Assessment with Action 22

3 Concluding Remarks 23

4 Next Steps 25

References 26

List of Abbreviations 28

Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building

By John Hailey, Rick James and Rebecca Wrigley

Key Words: organisational capacity building, impact assessment, monitoring and evaluation, organisational learning

Executive Summary

Assessing impact is a complicated process, especially when measuring the impact of intrinsically complex, intangible and often ill-defined processes such as organisational capacity building. While much progress has been made it is clear that this is a rapidly changing field, which is beset by definitional problems, methodological debates, contradictory criticisms, and uncertainty as to the primary purpose of such assessment processes.

This Praxis Paper offers a brief overview of current thinking and practice in relation to the impact assessment of organisational capacity building interventions. The paper highlights some of the conceptual, methodological and practical challenges (issues of clarity, power and culture, among others) and then goes on to provide an overview of some of the practical approaches that have been adopted by NGOs and CSOs to overcome these challenges. It is a thought piece designed to engage practitioners (particularly those from developing and transitional countries) in a fruitful debate.

The Paper identifies the key challenges towards which INTRAC's Praxis Programme could most usefully focus its future efforts. These include the need to improve understanding of the particular characteristics of the impact assessment of organisational capacity building and to generate and document innovative, adaptable and accessible approaches. A final challenge is to consider how to raise the profile of impact assessment for organisational capacity building practitioners, so that it is viewed as a vital tool to assist organisational learning, rather than a time-consuming and costly burden.

Introduction

Over the last decade there has been a dramatic growth in the development aid sector but also a growing concern about the sector's effectiveness and impact. A tightening of aid budgets has led many major donors to become more selective about who they fund and increasingly rigorous in terms of accountability, performance and results. Non-governmental organisations (NGOs) have also become more critically aware of the need to assess their own impact.

However, despite these concerns an OECD/DAC study carried out in 1997[1] on the impact of NGO development projects and programmes concluded that there is a lack of:

> data and information from which to draw firm conclusions about the impact of projects, about efficiency and effectiveness, about sustainability, the gender and environmental impact of projects and their contribution to strengthening democratic forces, institutions and organisations and building civil society. There is even less firm data with which to assess the impact of NGO development interventions beyond discrete projects, not least those involved in building and strengthening institutional capacity (Riddell et al. 1997)

Impact assessment, as a measurement of whether longer-term and sustainable change has occurred from a development intervention, is evidently a complex process. The complexity of impact assessment increases when trying to measure the impact of intrinsically intangible, fluid and iterative processes. One such process is capacity building. Capacity building is being prioritised by both donors and NGOs as they recognise that community groups, local NGOs and other civil society organisations (CSOs) are at the forefront of efforts to tackle poverty and social injustice. There is therefore a corresponding interest in the dynamics and effectiveness of different types of capacity building interventions, as well as an appreciation of the need to find ways to assess their long-term impact. For example, the International Federation of the Red Cross's Capacity Building Framework (2001) acknowledges that all capacity building interventions must be measured and documented to ensure a degree of accountability and facilitate cross-organisational learning.

Organisational capacity building can be seen as conscious and holistic interventions which aim to improve an organisation's effectiveness and sustainability in relation to its mission and context[2]. Interventions focus on identifying and developing the elements of capacity within an organisation,

---

[1] As one of the most comprehensive overviews of NGO impact the OECD/DAC study (Riddell et al. 1997) took evidence from 60 separate reports of 240 projects undertaken in 26 developing countries.
[2] Based on definition in James 2001.

such as skills, systems, leadership, but also the organisation's programme performance and external relations. Interventions can happen at a variety of different levels, for example providing training courses for individual staff members, team building, mentoring for senior managers and visioning and strategic planning at an organisational level. These investments in organisational functions and processes would aim to result in an actual change in programme performance and, ultimately, in the lives of the poorest and most marginalised groups. This presents particular challenges for assessing impact, not least whether it is possible to demonstrate a causal link between a particular organisational intervention and a wider process of change. For example, can a link be found between establishing staff performance appraisal procedures and the resulting improvements in the lives of the most vulnerable?

The emphasis on performance and results has also made assessing the impact of capacity building a risky business for the organisations involved since, unless the outcomes are 'de-coupled' from funding considerations, it can put them in a potentially vulnerable position. Power dynamics therefore play a significant role in impact assessment, whether explicitly or implicitly, which has led many organisations to perceive impact assessment as an externally imposed mechanism of control and accountability. Moreover, many approaches to impact assessment have tended to be mechanistic, linear, standardised and symbolic in nature. Furthermore they are often disconnected from real decision-making. Where sufficient data is generated it is often not analysed appropriately nor disseminated in a timely or user-friendly way. This has provided little opportunity for meaningful reflection or for putting learning into practice to improve performance.

Recently, however, progress has been made in impact assessment, especially in the development and use of more appropriate indicators. These indicators used to be seen as rigid and inflexible, but work has been done to address this problem, for example through the adoption of a participatory assessment process to develop indicators involving different stakeholders. This has helped to increase ownership of both the process of impact assessment as well as the results.

Within this context this Praxis Paper aims to provide an overview of current thinking in the impact assessment of organisational capacity building and to identify gaps in putting thinking into practice. It is not a definitive or comprehensive piece of research but is a thought piece to stimulate debate, invite reactions and begin a process of engaging people in finding solutions which are relevant, appropriate and accessible to capacity building practitioners.

Section 1 provides an overview of the conceptual, methodological and practical challenges faced when assessing the impact of organisational capacity building interventions. Section 2 then goes on to explore some of the processes and practices that are being adopted by NGOs and CSOs to overcome the challenges of impact assessment. In the concluding remarks

the paper highlights where further work to generate and document more innovative and appropriate approaches could be focused and taken forward within the Praxis Programme. The next steps section then goes on to provide an overview of how to get engaged with taking forward the challenges posed in the paper.

1 Overview of Challenges

Assessing impact is a complicated process, which is made even more difficult when measuring the impact of intrinsically complex, intangible and often ill-defined processes such as organisational capacity building. Anyone working in this field will recognise these difficulties.

There is an ongoing debate about the value and effectiveness of assessing the impact of organisational capacity building but also a general concern that it can place huge demands on the organisation being assessed, is time consuming and can be overly extractive. All too often such exercises are designed to meet the institutional requirements of donors or facilitate the understanding of outsiders, rather than help develop the insights and skills of local people or staff. Assessment has for too long been seen as an externally imposed activity that extracts knowledge rather than facilitates local reflection or new learning.

There is however a growing understanding of the conceptual, methodological and practical challenges associated with measuring impact, which are highlighted below and then explored in more detail in subsequent sections. While these challenges are relevant to most development programmes, what is clear is that less is understood about the particular characteristics of organisational capacity building processes:

1. Unclear programme and process design
2. Power, control and ownership: whose needs and agenda?
3. Measuring complex and intangible change
4. Demonstrating causality and attribution
5. Responding to context and culture
6. Committing to the investment costs

1.1 Unclear Programme and Process Design

One of the most significant issues that influence the effectiveness of the impact assessment process is to what extent there is clarity of purpose both of the programme and of the process itself. Often, when designing an organisational capacity building programme, insufficient emphasis is placed

on raising awareness about and demystifying capacity issues and building a consensus between stakeholders about what change the programme aims to achieve. Programme objectives therefore tend to be 'stated in a vague way in order to get a basis for consensus', in part due to different cultural, organisational and social perceptions of those involved (Morgan 1999).

On the other hand whilst a logical project framework can help to clarify objectives, implementation strategies and criteria for monitoring and evaluation, if it is too rigid in its structure it can be unsuitable for addressing the fluid, iterative character of capacity building processes (ECDPM 2003).

When the conceptual framework for a programme is unclear it complicates the design of systems for monitoring, evaluating and assessing its impact – if you are not sure what your starting point is or where you're going, how will you know when you get there? Or as the Cheshire Cat says said in *Alice in Wonderland*, 'If you don't know where you're going, any road will take you there.' Impact assessment frameworks also need to define at what levels change is being sought (i.e. internal organisational change, external programmatic performance or the change in people's lives that can result from increased performance). As a relatively new term, impact assessment is also often confused with monitoring a programme's outputs or evaluating its immediate objectives or outcomes. One way of clarifying the confusion between outputs, outcomes and impact is described in the following table (adapted from Fowler 1997):

Point of measurement	**Type of measurement**	**What is measured**	**Indicators**
Outputs	Monitoring	Effort	Implementation of activities
Outcomes	Evaluation	Effectiveness	Use of outputs and sustained production of benefits
Impact	Impact Assessment	Change	Difference from the original problem situation

The difficulty of designing a clear impact assessment process increases where there is a failure to clarify the role the process itself aims to play. For example, some different types of role include:

- *Legacy Role:* identifying, analysing and documenting what changes have occurred in order to record their impact;
- *Communication Role:* communicating achievements and celebrating long-term successes in such a way that motivates staff and stakeholders (including donors), and encourages others to adopt similar processes or make similar investments;

- *Governance Role:* ensuring a degree of accountability by monitoring investment into specific activities and outputs, and tracking their outcomes and impact in a systematic and transparent manner;
- *Learning Role:* generating information and perspectives on the change, and analysing and disseminating them in such a way that all stakeholders can learn from the relationships and processes involved and adapt their behaviour and interventions accordingly;
- *Policy Role:* generating data and analysis that can be used to reform policies, develop new strategies, improve government or donor practices, or strengthen advocacy campaigns.

This complicates decisions about what to measure, whether baseline data is necessary, which indicators are appropriate, and about the quantity, methods and viability of data collection and analysis. Lack of clarity can lead participants to get confused, lose focus and run out of steam when putting these methods into practice, and to increasingly question their usefulness in relation to their cost. In turn, a lack of consideration for the relevance and accessibility of the information produced can lead to its: 1) lack of use (i.e. it gathers dust on someone's shelf); 2) misuse (i.e. it is disconnected to real planning and decision-making systems) or; 3) overuse (i.e. its results dominate to the point where informed judgement and intuition are stifled) (Morgan 1999).

1.2 Power, Control and Ownership: Whose needs and agenda?

Different stakeholders, participants and audiences have different needs and purposes but also different levels of power and control over decision-making. Donors are able to impose accountability and managerial control to meet their own needs, or those of their back donors, whether they are governmental agencies or the headquarters of an NGO. This has often led to a centralised top-down approach which fits with conventional incentive structures, has a built in technical bias and has a tendency towards being external, extractive and non-participatory. Even where donors encourage participatory approaches these can often be working to donor-driven accountability agendas.

On the other hand there is a growing recognition of the need to genuinely engage local partners, communities and beneficiaries in the process – to take a multi-stakeholder approach. This is about promoting local ownership and empowerment in a way that builds capacity for reflection, learning improved performance and ultimately self-determination. In this case the donor can play a supporting and facilitating role. An alternative to these extremes is a hybrid of the two, especially where there is a complex range of organisational actors.

The question of who assesses the impact raises another considerable challenge. Recent comparative research by the Maastricht-based ECDPM (2003) concluded that there is a 'growing awareness that externally led evaluations are often inappropriate or counter-productive' in the field of capacity development. They advocate for more self-assessment but often 'overestimate the enthusiasm and underestimate the complexity' of promoting such learning (Morgan 1999). Internal evaluations can however suffer from bias and lack of credibility.

The role of manipulation and human error in undermining such self-assessment exercises has also been highlighted (Paton 2003). This is especially true where staff or stakeholders don't feel genuine ownership of, or commitment to, the process. They may feel threatened by the use of imposed systems or indicators, associating them with sanctions or seeing them as bureaucratic control mechanisms. This isn't helped by that fact that many exercises carried out by external evaluators seem to overstate the negatives and understate the positives. This is partly because the positive impacts of a project are often overstated at the proposal stage (not least to try and secure funding) but also because the impacts are likely to be quite small in relation to changes within a wider context. Consequently, there is a likelihood that people may have a feeling of failure or may manipulate data in a favourable light. They may also be critical of the time and resources needed to gather and analyse data, and the quantity of paper generated to support the audit trail.

> The challenge is to recognise and understand the needs, motivations and agendas of those involved ... in order to negotiate a genuine consensus

The challenge is therefore to recognise and understand the needs, motivations and agendas of those involved (whether hidden or not) in order to negotiate a genuine consensus about what the impact assessment process is for and how it will meet these differing needs. This can be complicated by agendas which may change mid-way through the process but also those who are deliberately 'keeping their cards to their chest' to influence the process to meet their own organisational needs. If the consensus is to be effective it needs to be based on an understanding of power relations. This includes the pre-conditions and incentives required for less powerful participants to genuinely feel that openness and disclosure will not be penalised or ultimately be linked to funding decisions. However, if successful, the consensus can ensure adequate ownership by key stakeholders and be realistic about the levels of participation expected of those who are internal and external to the process.

1.3 Measuring Complex and Intangible Change

The search for visible and quantifiable results is understandable, especially where back donors require reassurance that their money has been well spent and has made a measurable difference. This has, however, led to a tendency to address the challenges of assessing the impact of capacity

building programmes by developing highly complicated, integrated frameworks which try to measure too much and to establish too many quantitative performance indicators. Paradoxically, the development of these new systems and frameworks comes at a time when there are increased calls from official agencies (including from USAID) for simpler, user-friendlier, systems to assess the success of development interventions. But such frameworks don't necessarily resolve how to measure intangible processes or whether there is a causal link between a particular input and a wider process of change. This is explored further in section 1.4.

There is also the view that 'to capture the changes that are of most importance to developmental practitioners we cannot reduce things of quality to quantities and little boxes. We end up considering only that part of what is important that is easily measured' (Taylor 2003). The reliance on numbers and counting creates a false precision about what is an inherently uncertain and evolving process. An over-reliance on quantitative data may mean that the real essence of change is not recorded or understood. As Einstein pointed out, 'Not everything that counts can be counted'. Even USAID, traditionally one of the strongest advocates of comprehensive, measurable indicators warns of the dangers of 'false precision' associated with such measures. They note that 'by their nature measures of institutional capacity are subjective. They rely heavily on individual perception, judgement and interpretation'. As a consequence they are 'relative and not absolute measures', and as a result can be misleading (USAID 2000).

To address the issue of assessing such complex processes, integrated, multi-dimensional frameworks are required. To this end, some are beginning to use more systemic or systems-based methods where the relationship between capacity and change can 'be framed as changes in the behaviour, relationships, activities or actions of people' (ECDPM 2004). 'Systems thinking is necessary to understand and develop capacity in order to tap into the endogenous processes in place and strengthen the organisation's position within the systems where it operates' (ECDPM 2004). This approach explores the inter-relationship and influences between different elements and environments, both internal and external, and the different dimensions of organisational life (its internal functioning, programme of work, relationships and evolution).

1.4 Demonstrating Causality and Attribution

The question of how to link or attribute any change in a wider system to one particular input is a major challenge and represents a significant obstacle to assessing the impact of organisational capacity building. The interplay of internal and external factors, as well as changing circumstances, complicates the task of establishing a causal relationship between an intervention and wider change and attributing responsibility (Paton 2003; Engelhardt and Lynch 2003). For example, can the link between a new or

modified strategy at headquarters and actual changes in field operations be uncovered?

> Are we missing the point by endlessly searching for impact based on cause and effect relationships which may or may not exist?

Whether a programme or intervention leads to longer-term change may need to be assessed in sufficiently flexible ways to allow for often unrelated changes in the wider context. This is a particularly difficult task when dealing with a multiplicity of actors and complex partnerships commonly involved – and has been likened to 'nailing jelly'. Perhaps a more realistic challenge is to demonstrate what contribution the specific programme in question made to the resulting change rather than trying to define 'attribution' (Mayne 1999). Ultimately this raises the question of whether we are missing the point by endlessly searching for impact based on cause and effect relationships which may or may not exist? Whether it is both feasible and valuable to connect the two is based on the assumption that there is a direct linear relationship between them, where in reality there is a much more complex and sporadic set of connections. The effect of an intervention may not be automatic or immediate, it may lay dormant over a period of time or there might be multiple responses. What may therefore be needed is a more fundamental debate about whether there really is a development argument for making the connection between cause and effect or whether the link is only justified as a requirement by donors.

1.5 Responding to Context and Culture

Increasingly, organisational capacity building programmes and impact assessment processes are being tailored to the needs of particular organisations, and to reflect the specific culture context in which they operate. For example, there is evidence to suggest that organisations operating in high power distance cultures or ones with high levels of uncertainty avoidance will be more likely to adhere to the idea of performance measurement and give more credence to what these measures represent. There is also a greater awareness of the need for more inclusive and culturally-appropriate processes. Different approaches are suitable in different contexts, for example where groups and actors have shared and coherent interests, participatory approaches are more appropriate than in situations where there are few collective goals and where the approach is more about increasing the flow of information between stakeholders (Morgan 1999).

The key may lie in the appropriate application of impact assessment frameworks which are based on a few 'core' principles which are applicable to, and relevant within, most contexts. These can then be supplemented with more flexible elements which can be adapted in recognition of, and in response to, context. This relies as much on the intercultural competencies of the individuals conducting the assessment as on the relevance of the adaptations they make in order for it to work in the local culture and

context. Cultural and contextual differences may also limit our ability to compare the performance of similar organisations working in different settings. It may therefore be necessary to compromise between the need to collect comparable information in order to draw out general lessons, and to develop approaches which are flexible and appropriate for specific contexts.

> It may be necessary to compromise between the need to collect comparable information in order to draw out general lessons, and to develop approaches which are flexible and appropriate for specific contexts

1.6 Committing to the Investment Costs

Impact assessment exercises can place huge demands on the organisation being assessed and are often time consuming and expensive. They can be constrained by the availability of sufficient institutional capacity as well as the lack of investment in the time, sophisticated skills and infrastructure which are required in order to collect and analyse data effectively. The increasing demand for stakeholder participation, tailor-made frameworks and context-specific measures which reflect the local culture and needs of communities are expensive to design and require even more investment of time and financial resources to implement effectively. The transaction costs of impact assessment frameworks are therefore high, and if they are to be applied successfully, donors and managers need consider the direct and indirect management costs and associated overheads. If this is not done, the processes will be poorly managed, generate little information of operational value and will cause resistance, frustration and low morale. Moreover, the findings will suffer from limited credibility. If organisations and their donors are not prepared to cover the full cost of effective and appropriate measurement processes, they must question whether they are viable.

2 Overcoming the Challenges: Implications for Practice

The previous section described a range of the interrelated challenges which face CSOs when assessing the impact of organisational capacity building interventions. This section identifies and then explores in more detail some of the approaches that have been adopted to overcome the challenges and put impact assessment into practice. On reviewing the approaches, which are listed below and then described in more detail in subsequent sections, it seems clear that progress has been made in assessing the impacts of development programmes but that there is less known in relation to the particular characteristics of organisational capacity building interventions.

1. Stakeholder Involvement and Prioritisation
2. Self-Assessment
3. Triangulation
4. Balance of Different Methods and Tools
5. Simple and Systemic
6. Accept Plausible Association, not Direct Attribution
7. Recognise Levels of Investment
8. Organisational Learning: Linking Assessment with Action

2.1 Stakeholder Involvement and Prioritisation

Experience suggests a participatory process helps ensure more active engagement by local people, a greater degree of local ownership, and increased reliability and quality assurance. It also helps overcome some of the ethical issues around such processes, including agreeing on its scale and scope, who is involved, and who has access to the data. More direct involvement ensures that key stakeholders (whether they be individual beneficiaries, community groups, civil society organisations or donors) are engaged in trying to address and resolve key questions. These include:

- Who is the system *primarily* for? (i.e. the list of all possible stakeholders needs to be prioritised)
- What information do they need? For what purpose?
- Who has that information and when and how can it be gathered?
- Who will analyse the information?
- How and to whom should it be presented?
- How will they use that information?
- What can we learn from this?
- How can this help future capacity building initiatives?
- What is the information that the different stakeholders need?

The answers to these questions may well depend on the different perceptions that the key actors have of capacity building and what it is for. The different cultures and contexts of stakeholders can have a significant influence on these perceptions which can in turn affect their conceptual understanding of how capacity building is assumed to occur. Different stakeholders (and even people within stakeholder groups) have their own implicit theories of how change occurs. These theories often remain subconscious and mean that different stakeholders can have very different understandings of capacity building, while using the same term to describe it. To effectively assess the impact of capacity building initiatives, it is

necessary to initially reach some consensus about the wider process and purpose of capacity building and how it occurs.

> To effectively assess the impact of capacity building initiatives, it is necessary to initially reach some consensus about the wider process and purpose of capacity building and how it occurs

Experience also suggests there is a need to clarify why any impact assessment exercise is being undertaken. All too often such exercises suffer from confused objectives and contradictory purpose because of the failure to clarify roles and apply terms appropriately (see section 1.1). Evidence from the field confirms that those involved in designing impact assessment processes need to distinguish these different roles, if only to ensure that evidence is collected, analysed and disseminated in a way that befits the role the assessment is expected to play.

Finally, at this design stage, it is necessary for the different stakeholders to be involved in deciding what is to be measured and when. Too often there is confusion between a project's activities, outputs, short-term outcomes and long-term impacts[3]. It is therefore important to clarify who the system is for, what information is required, how it is going to be collected and by when. Merely stating that it is for the benefit of all stakeholders has often meant that such systems remain driven by the external donors and all partners do not use the resulting information. It has also often meant that the needs of the donors predominate and lead to the dominance of unworkable, bureaucratic systems that undermine the quality of the very development work the donor is trying to support. Each stakeholder should take responsibility for addressing their own information needs, recognise the burden of those needs and not merely 'delegate' them to dependent partners to fulfil. Unless these distinctions are understood and acted on, it is unlikely that any impact assessment exercise will succeed.

2.2 Self-Assessment

Self-assessment in capacity building is important if the evaluation process is to contribute to and not undermine the ultimate goal of capacity building. Ownership of the process is increasingly seen as the *sine qua non* of capacity building (James 2002) and therefore must be prioritised. There is a growing recognition that the findings of any impact assessment system will not be valued or valid unless there is some form of self-evaluatory process involved. This may even include a partner's assessment of the support provided by donors. As ECDPM (2003) concluded 'self-evaluation has been recommended for capacity-development...The use of participatory self-assessment methods that involve organisations' members and external stakeholders is crucial. The single most effective way of ensuring that an evaluation produces useful results is to involve intended users throughout the evaluation process.'

[3] See the matrix in section 1.1 for a clarification of the difference between these terms.

In a similar vein the Canadian agency IDRC has noted 'recipient organisations gain very limited experience with and benefits from donor-imposed assessments...There is a large gulf between prescription and performance change...This demands the active engagement of those involved and affected...It is not simply a question of organisations participating in their own diagnosis. It relates fundamentally to an organisation owning the process.' There is now a growing appreciation that unless there is an element of participatory self-assessment then the process is likely to fail.

> An impact assessment process needs to be owned by those who it affects and who can best engage in it

There are various types of tools and methodologies for organisational capacity assessment which, through a guided process, allow organisations to reflect upon their performance, and then select the tools and plan the strategies they need to build capacity and broaden impact[4]. These include the Pact Organisational Capacity Assessment tool[5], the Discussion-Oriented Organizational Self-Assessment[6] but also local and contextually relevant tools such as the one developed by CADECO in Malawi using African proverbs to enhance communication. This tool, and the lessons learnt from its application, is described in PraxisNote 6 *Using African Proverbs in Organisational Capacity Building* by Chiku Malunga[7]. However, organisational self-assessment tools are designed as systematic processes by which the current levels of capacity of an organisation are identified – but are not necessarily appropriate for assessing impacts.

INTRAC's own experience in Central Asia and Africa supports the view that an impact assessment process needs to be owned by those who it affects and who can best engage in it. Increased participation by community groups, staff and volunteers, and other local stakeholders encourages a degree of ownership in the process and the interpretation of the findings. It ensures the system is adapted to the local environment, and enables a degree of flexibility that negative and unexpected consequences can be assessed. But above all it helps keep focus on issues that are key to the needs and reality of local stakeholders both today and in the long term.

While the benefits of increased participation and self-assessment include the increased likelihood of more accurate baseline data and realistic findings, improved learning and better use of resources, there are some obvious drawbacks. These include the concern that there is no external reference point and the process is open to accusations of subjectivity and bias. Moreover, fears about the potential for organisational self-deception or active manipulation of the data will always be there. Consequently, any self-assessment process needs be triangulated with other evidence to ensure

[4] Further information about organisational assessment can be found at http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC
[5] For more information see http://www.pactworld.org/services/oca/index_oca.htm
[6] For more information see http://www.edc.org/GLG/CapDev/dosafile/
[7] This PraxisNote can be downloaded free of charge from the INTRAC website www.intrac.org

that delusional tendencies are avoided. For any research process to be credible there must be a degree not just of rigour, but also quality assurance based on transparency and triangulation.

2.3 Triangulation

An important principle for obtaining the most credible picture possible while collecting the minimum necessary data is triangulation. Triangulation can address issues of reliability and validity because using a mixture of different sources, methods and perspectives (e.g. working in teams and using multiple data sources) offsets the bias in any one method.

When looking at using different methods this does not mean that they are randomly selected and put together, but rather they are chosen so that they counteract the threats to validity identified in each. The key here is the systematic application of qualitative methods:

> The accuracy of a method comes from its systematic application, but rarely does the inaccuracy of one approach to the data complement the accuracy of another (Fielding and Fielding 1986).

To ensure that a breadth of perspectives is included one approach is to use a team which includes external facilitators to bring a fresh perspective and members internal to the process. Taking a team approach can also contribute towards addressing the issues of credibility and validity, especially when local stakeholders are included. However, it takes time and effort to ensure that the different members of the team can participate and be valued and not just be data collectors or even worse be token representatives. In order to make best use of the different perspectives it is important to spend time at the beginning of the impact assessment exercise developing the terms of reference and indicators, clarifying roles, refining the data collection plan and assigning specific responsibilities (dependent on skills and experience).

2.4 Balance of Different Methods and Tools

In order to assist in triangulation a balance of methods and tools is needed to help address different stakeholder needs. There are a variety of fairly simple ways of achieving that. For example, in its work in Africa, INTRAC has used retrospective capacity scoring systems to enable clients to quantify the extent of capacity changes over time. This relies on ensuring that reliable and credible baseline data is collected that paints a picture of the situation at the beginning of the process. This can be through traditional questionnaires, recording narrative testimony, or questions that indicate the extent of agreement with a particular statement. As such it is possible to measure change, but experience suggests there will always be questions about the relevance or accuracy of such methodology.

As has already been noted there is concern about over-reliance on quantitative measures and indicators. As a consequence there is growing acceptance of the need to apply a mix of methods and tools to capture data that is sufficient, appropriate and credible. There is recognition that quantitative measures have limitations in the area of impact assessment because of their inability to:

- explain why something has occurred;
- capture the relationships between the different components, which is often more important than the components themselves;
- identify shifts in power and relations between people in the organisation and with outside institutions;
- appreciate the nuances of change – however, such organisation assessment tools are reductionist and tend toward the mundane, where things not easily counted are ignored;
- weigh the change relative to very influential contextual changes.

In light of these limitations there is greater appreciation that any credible attempt to assess the impact of capacity building initiatives should incorporate a range of qualitative approaches – including reflective commentaries, case studies, role-plays, characterisation or drawing and narratives. For example, the South African-based capacity building organisation, Community Development Resource Association (CDRA), has argued for the need to commission narrative 'stories' to fully explore the depth and complexity of human change. Such stories are the simplest vehicle through which complex situations can be described. By cultivating our ability to tell stories we can both convey and protect the kernel of what is being sought and what has been achieved. Such narratives are also crucial to facilitating organisational learning by helping staff and volunteers engage in new ideas and innovative practice (CDRA 2001; Taylor 2003).

Any credible attempt to assess the impact of capacity building initiatives should incorporate a range of qualitative approaches – including reflective commentaries, case studies, role-plays, characterisation or drawing and narratives

CDRA argue that developing such stories is an art that needs to be cultivated by development practitioners. Regular practice in observation, woven into vivid and incisive stories, and then taken further into the drawing of lessons and the formulating on concepts is invaluable. Practitioners need to be able to read organisational change and also have the self-understanding to see themselves as part of any process. They need capacity for reflection, even while being deeply engrossed and present. In other words the development practitioner is part of the story. But they also recognise that for such narrative assessment to have any credibility with donors, donor anxieties must be managed and placated. Once donors are reassured that that there money has been spent on what was planned (i.e.

through more traditional frameworks or performance measures) then they can relax and listen to those stories which describe the changes in people and relationships which have taken place (Taylor 2003).

A number of experiments have been also been carried out which move away from using pre-determined indicators. An important example of this was the experiment in participatory monitoring carried out by the Christian Commission for Development in Bangladesh together with Rick Davies (Davies 1998). This experiment involved collecting information and stories from participants based on their perceptions of the 'most significant changes' that occurred during the project. This method helps to identify and give value to changes that were unintended or unexpected but were nevertheless significant impacts for those involved.

This changing attitude to the way we to capture qualitative change is well reflected in the approach ActionAid Uganda adopted in their review of the impact of organisational change. This review consisted of commentaries on group discussions, interviews, and the use of a personal narrative by one of the consultants to explore feelings about the process of change they had become part of (Wallace and Kaplan 2003). The role of story is increasingly recognised by donor agencies, for example USAID Malawi have even employed a staff person to write such stories.

The evidence suggests that there is a growing acceptance that a mix of approaches is necessary to evaluate capacity building and assess impact (Roche 1999; Taylor 2003). But the increased use of such reflective and participatory approaches raises issues about the impact of local culture on the way they are applied, and questions to what extent impact assessment processes are culturally bound and can therefore no longer be standardised using universal indicators.

> The use of such reflective and participatory approaches raises issues about the impact of local culture on the way they are applied

Practitioners are increasingly recognising that the benefits of using a variety of different approaches outweigh the costs. The value and credibility of these assessment systems however, depends on how well they can be adapted to local circumstances while still being internationally accepted and comparable. To achieve this they will need to take the following into account:

- the balance between common frameworks and context-specific measures;
- the expense of using qualitative or narrative processes in terms of the effort and resources required for design, collection and analysis;
- the inherent subjectivity of the information collected;
- the challenge involved in developing methods for analysing and consolidating information from different sources which encompass some degree of consistency and comparability.

2.5 Simple and Systemic

The recurrent concern about the cost and applicability of such systems has highlighted the need for any impact assessment system to be as simple and practical as possible. While such a system should be able to offer an insight into the outcome of any attempts to build capacity, it needs to be sufficiently simple to distil the essence of the changes that have occurred.

The demand by local development staff for light and simple assessment systems is surprisingly supported by USAID (at least in principle though maybe not in practice), an agency that has a reputation for rigorous evaluation processes. USAID have recognised the constraints and complexity of impact assessment and assert that:

> the best measurement systems are designed to be as simple as possible – not too time consuming, not unreasonably costly, yet able to provide managers with good information often enough to meet their management needs. (USAID 2000:6)

This usually requires considerable prioritisation – for example being asked to choose only three indicators of what constitutes effective leadership (for example) from a menu list of more than twenty. While it is recognised that such systems should not depend on a myriad of complex indicators, it is also acknowledged that such systems should be sufficiently flexible to evolve over time and genuinely reflect the changes that have taken place.

Another approach is to explore the impact assessment of capacity building from a systems perspective. Traditionally, people have approached assessments from a reductionist perspective that focuses on measuring improvements at the level of individual components or activities. Examples would be the effects of particular training programmes or structural reorganisations. The current fashion is also to set performance targets and then assess impact by gauging the discrepancy between planned and actual achievements.

> Systems-based approaches take a longer-term view and explore the connectivity between different elements of capacity as a system in itself but also part of other systems

Using a systems-based perspective takes a longer-term view and explores the connectivity between different elements of capacity as a system in itself but also part of other systems. This achieves simplicity through resisting the temptation to break down a capacity building initiative into discrete chunks, each with their own attributed indicators. Capacity and impact are seen as emergent outcomes that come from the complex interrelationships amongst internal components and between the internal activities of a system and its external context. In short, the focus is on a different set of dynamics at work which may call many current approaches into question. A systems perspective sees that assessment processes based on planning, control and predictability are deeply flawed in a number of ways. Complex

organisational systems cannot be controlled. They can only be disturbed and destabilised. Unintended consequences which are pervasive in all aspects of capacity development are ignored in the focus on intended outcomes. And perhaps, most unsettling, the focus on performance targeting may be undermining the very goals that people seek to achieve. Alternatively, if the whole system and the relationships between elements are understood then the performance will become evident.

One analytical framework used by ECDPM is being used to help understand how capacity emerges over time, how deliberate interventions can support its emergence and how it can contribute to performance. It has used the following components:

Capacity, Change and Performance

Capacity: What form does capacity take in a given context and within a given system?

Change and adaptation: How do processes of change in support of capacity building take place within an organisation or system?

Performance: What has been the interrelationship over time between capacity and performance?

External context: How has the external context – the historical, cultural, political and institutional environment, and the constraints and opportunities they create – influenced the capacity and performance of the organisation or system?

Surrounding systems: What is the interrelationship between the capacity building intervention and the surrounding systems, especially organisational and institutional, of which it is a part?

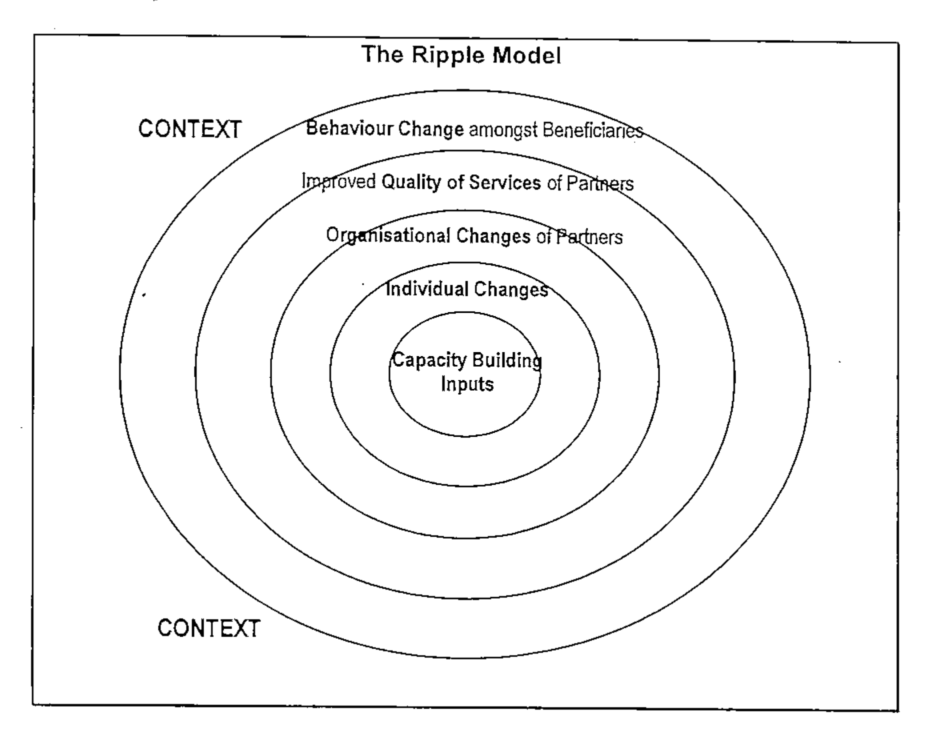
External interventions: How have outsiders influenced the process of change?

2.6 Accept Plausible Association, not Direct Attribution

One of the biggest challenges for those designing and implementing any impact assessment system is how to resolve the issue of attribution. In any complex, multi-faceted programme where there are a number of interventions at different points and locations over the years it is hard to identify direct causal links. This is partly because of the multitude of interventions and changes being made, and partly because of changes in personnel (particularly at a leadership or governance level), and partly because changes in the external political and economic environment have many unforeseen effects. As with any attempt to track specific causal

linkages there will be many interpretations and explanations as to what has provoked any change, and it becomes a fraught and fruitless task to attribute change to any one factor or intervention.

We can temper the wish to make causal linkages by allowing for plausible association. One way that has been used to describe this, that has been used with capacity building training interventions, is the Ripple Model (James 2002):



In this model the capacity building intervention is like a drop of rain or a pebble that lands in water – the ripples flow outwards to bring about changes at an individual level. For example, it is plausible that a training course may bring about improved knowledge, new skills and attitudes. If course participants have been able to implement their learning in their organisations, then it is also plausible that change may also be experienced at a wider organisational level. These improved technical skills of staff and improved functioning of the internal organisation should also enhance the quality of services provided by the partner to the communities. Ultimately this should result in changes in the lives of the ultimate beneficiaries. The size and direction of the ripple is thus influenced by (and in turn influences) the context in which it moves.

In this model the capacity building intervention is merely one intervention among many that brings about change. However, by using the concept of plausible association it is possible to judge whether change at one level does indeed ripple out to bring about changes at a wider level. INTRAC, for example, has used semi-structured interviews with open-ended questions

about what has changed and why to elicit information about plausible association. It has also used time-line drawings of major events in the life of an organisation to discern whether particular capacity building interventions were perceived as significant.

This model should not give the impression that the change from individual to organisational levels is linear. There are situations where change at both levels can be mutually reinforcing but there can also be some situations where there is effective organisational change without individual behavioural change or vice versa. Also, where there is an impact on the lives of beneficiaries in local communities this can feed back into individual and/or organisational change, for example through stakeholder processes.

2.7 Recognise Levels of Investment

One of the principal reasons why impact assessment and other performance measurement systems fail is the inability, or maybe lack of willingness, to invest sufficient funds and time in their design, development and implementation. There are both direct and indirect costs attached to introducing and applying such complex systems. They are expensive in terms of staff and consultancy time, as well as the time of local people and local institutions. There are also the direct costs associated with data collection, analysis, and its dissemination in an appropriate and engaging manner. There are costs associated with the development of skills and understanding in these areas. Indirect costs include the impact on internal systems, the diversion of attention from more pressing needs, and the cost to the organisation in terms of personal frustration, resistance and low morale.

In many NGOs such costs are financed out of overheads, rather than programme funds. It is therefore crucial that donors begin to allocate sufficient funds to cover both the direct and indirect costs associated with such systems. One clear conclusion is that the whole impact assessment process – the collection of data, its analysis and dissemination, as well as its broader application is an expensive process. It is one that should be seen as a worthwhile investment, not merely as an additional institutional cost.

2.8 Organisational Learning: Linking Assessment with Action

While much emphasis has been placed on the use of impact assessment for accountability purposes it is equally important for its results to be actively used to influence planning, adapt and improve future practice and develop new initiatives. To this end it is not sufficient to merely generate data and information if it is not then analysed and disseminated in an effective, accessible and appropriate manner. For this to happen it is crucial to invest in suitable infrastructure to collect data and/or narrative perceptions but

also in developing the analytical skills[8] and insights of those who interpret it. This analysis should in turn lead to improved action, or practice, through a better understanding of and in response to the changing context.

As a developmental process that integrates thinking and doing, making the link between assessment and improved action is a process of learning. Without an organisational culture that is supportive of learning it is difficult to make this link effectively. In order to support and enable a culture of learning, organisations may need to demonstrate that[9]:

- Learning is a *legitimate activity*, i.e. learning is seen as an integral part of each individual's work responsibilities, not something to be done in the individual's own time.
- Learning is *encouraged and supported*, i.e. managers make it part of their responsibility to ensure that their colleagues are given personal encouragement to contribute to the development of the organisation's practice and policy.
- Learning is given *adequate resources*, i.e. there is a recognition that learning takes time and it may also require other resources, including funding.
- Learning is *rewarded*, i.e. individuals who contribute to the organisation's evolution are given recognition for their efforts and are provided with opportunities to represent the organisation's thinking to others.
- The *internal barriers* to learning can be overcome, i.e. strategies for addressing internal barriers to learning, based on a systematic analysis, are devised and made clear to all members of the organisation.

3 Concluding Remarks

The aim of INTRAC's Praxis Programme is to support civil society organisations in more effectively fulfilling their mission through the 1) increased generation, 2) access to, and 3) exchange of, innovative and contextually appropriate practice and research in the field of organisational capacity building. As has been described in this Praxis Paper one of the key challenges in organisational capacity building is to effectively assess whether an intervention has resulted in any longer-term, sustainable change. In order to build on current practice and add value to the work of others this paper will conclude by identifying the specific issues towards which the Praxis Programme could most usefully focus its future efforts.

[8] See the forthcoming Praxis Paper on analytical skills and adaptive capacities.
[9] From the forthcoming Praxis Paper on organisational learning by Bruce Britton.

Firstly there is a need to understand the particular characteristics of organisational capacity building more clearly and whether, in order to be effective, this creates a need for different approaches to be used for the impact assessment of a programme or project and for organisational capacity building interventions. This includes further exploring whether it is possible, or even desirable, to make a direct link between cause and effect (i.e. between effective organisations and development change). While advances have been made in this field there is still a need to generate and document innovative, appropriate and accessible impact assessment approaches which:

- Rise to this challenge of measuring what is important, not merely what is easy.
- Capture and assess the systemic, multi-dimensional and dynamic nature of organisational change with simplicity, clarity and flexibility.
- Use a variety of quantitative and qualitative processes.
- Involve a greater degree of participation by local communities and incorporate their stories and experiences.
- Balance 'core' principles – such as trust, equality, ownership, reliability, credibility and legitimacy – with flexibility to adapt to differing contexts.
- Recognise and respond to the needs and agendas of different stakeholders.
- Use methods to analyse and consolidate information from different sources which encompass some degree of consistency and comparability.

Secondly, impact assessments seem to be more effective where they are linked to improved practice within an organisational environment where learning and experimentation is prioritised. Only then can information collected and knowledge shared be used constructively for critical reflection and improved practice. However, currently there are few incentives for learning and openness. Without an explicit recognition of power imbalances, many participating organisations feel insecure about disclosing limitations or failure where this may be linked to funding considerations. The recent shift in emphasis from control and accountability towards learning offers room for optimism but more could be done to address this constraint.

And thirdly, it is vital to provide the necessary investment of time and resources, both human and financial. All the evidence suggests that successful impact assessment depends on a significant investment of funds. This needs to be recognised by participating organisations and their donors otherwise such processes will be poorly implemented, generate little information of operational value and suffer from limited credibility. Impact assessment should therefore be seen as an investment that can add value to the organisation's ability to learn, rather than as an additional cost.

4 Next Steps

In order to address the challenges posed in this paper the Praxis Programme aims to engage with a wide range of civil society support providers and researchers and provide a space for mutual learning from experiences. In particular, Praxis believes that local practitioners in developing and transitional countries have a key part to play in generating new ideas and approaches. This paper aims to 'open' this process by stimulating debate and inviting reactions. The next steps will then be to:

- Establish learning groups of people who are interested in being actively engaged in taking the topic forward – mainly by virtual communication.
- Support local researchers and practitioners in developing and transitional countries[10] to write up and disseminate their experiences and lessons learnt as PraxisNotes.
- Commission case studies and further research in collaboration with local researchers and organisations.
- Create an interactive hub for sharing learning and exchanging information and publications through the Praxis section of the INTRAC website.[11]
- Hold workshops and learning seminars to promote reflection and analysis.

If you would like to engage in this process or have any further questions please visit the INTRAC website or contact us via e-mail or the address below. Please also circulate this Praxis Paper within your networks, and especially to those who do not have easy access to such information or the Internet.

E-mail: praxis@intrac.org
Praxis Programme, INTRAC, PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ United Kingdom
Tel: +44 (0) 1865 201851 Fax: +44 (0) 1865 201852
www.intrac.org

[10] This support will include access to an advisor who can give guidance and editorial support by e-mail, phone or in person and a small honorarium to reflect the time involved in writing.
[11] The new INTRAC website is currently being redesigned and will be launched in March 2005.

References

Bakewell, O. (2003) *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*, Oxford: INTRAC.

CDRA (2001) *Measuring Development – Holding Infinity*, Annual Report, Cape Town: CDRA.

Cracknell, B. (2002) *Evaluating Development Aid – Issues, Problems and Solutions*, London: Sage.

Davies, R. J. (1998) 'An evolutionary approach to facilitating organisational learning: an experiment by the Christian Commission for Development in Bangladesh', *Impact Assessment and Project Appraisal* 1 (1).

ECDPM (2003) 'Evaluating Capacity Development', *ECDPM Newsletter*.

Engelhardt, A. and Lynch, R. (2003) 'Moving upstream – new challenges for monitoring & evaluation', *SPARCS* Newsletter Autumn 2003, Birmingham: The Parc.

Fielding, N. and Fielding, J. (1986) *Linking Data: The Articulation of Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*, London: Sage.

Fowler, A. (1997) *Striking a Balance: A Guide to Making NGOs Effective in International Development*, London: Earthscan/INTRAC.

James, R. (2001) *Power and Partnership: Experiences of NGO Capacity Building*, Oxford: INTRAC.

James, R. (2002) *People and Change: Exploring Capacity Building in African NGOs*, Oxford: INTRAC.

James, R. (2002) 'Practical guidelines for the monitoring and evaluation of capacity building', Occasional Paper No. 36, Oxford: INTRAC.

Lewis, D. (2001) *Management of Non-Governmental Development Organisations: An Introduction*, London: Routledge.

Mayne, J. (1999) 'Assessing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly', discussion paper from the office of the Auditor General of Canada.

Morgan, P. (1999) *An Update on the Performance Monitoring of Capacity Development Programs: What are we Learning?* Quebec: CIDA.

Neely, A. (2002) *Business Performance Measurement – Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Oakley, P. (2001) *Evaluating Empowerment – Reviewing the Concept and Practice*, Oxford: INTRAC.

Oakley, P., Pratt, B. and Clayton, A. (1998)*Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*, Oxford: INTRAC.

O'Neill, O. (2002) 'Reith Lectures: Trust & Society', London: BBC.

Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*, London: Sage.

Riddell, R.C., Kruse, S-E., Kyollen, T., Ojanpera, S. and Vielajus, J-L. (1997) 'Searching for impact and methods: NGO evaluation synthesis study', report produced for the OECD/DAC Expert Group on Evaluation, Helsinki: Department for International Cooperation, Ministry of Foreign Affairs.

Roche, C. (1999) *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*, Oxford: Oxfam.

Smillie, I. and Hailey, J. (2001) *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in South Asian NGOs*, London: Earthscan.

Taylor, J. (2003) *Using Measurement Developmentally*, Cape Town: CDRA.

USAID (2000) 'Measuring institutional capacity: recent practices in monitoring and evaluation', *TIPS* 15, Washington: USAID.

Wallace, T. and Kaplan, A. (2003) 'The taking of the horizon: lessons from ActionAid Uganda's experience of change in development practice', working paper, London: ActionAid.

List of Abbreviations

BBC	British Broadcasting Corporation
CADECO	Capacity Development Consultancies
CDRA	Community Development Resource Association
CIDA	Canadian International Development Agency
CSO	civil society organisation
DAC	Development Assistance Committee
ECDPM	European Centre for Development Policy and Management
IDRC	International Development Research Centre
INTRAC	International NGO Training and Research Centre
NGO	non-governmental organisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
USAID	US Agency for International Development

Praxis Paper No. 2

Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building

By John Hailey, Rick James and Rebecca Wrigley

This Praxis Paper offers a brief overview of current thinking and practice in relation to the impact assessment of organisational capacity building interventions. The paper highlights some challenges and then goes on to provide an overview of some of the practical approaches that have been adopted by NGOs and CSOs. It is a thought piece designed to engage practitioners (particularly those from developing and transitional countries) in a fruitful debate.

The Paper identifies the need to improve understanding of the particular characteristics of the impact assessment of organisational capacity building and to generate and document innovative, adaptable and accessible approaches. A final challenge is to consider how to raise the profile of impact assessment for organsiational capacity building practitioners, so that it is viewed as a vital tool to assist organisational learning, rather than a time-consuming and costly burden.

ISBN 1-897748-91-4

INTRAC

Postal address: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ
Registered and visiting address: 65 George Street, Oxford, OX1 2BE

Tel: +44 (0)1865 210851 Fax: +44 (0)1865 210852
Email: info@intrac.org Website: http://www.intrac.org

INTRAC is a company limited by guarantee No. 2663769
Registered in England A Registered Charity Charity No. 1016676